


**LIDERANÇA EFICAZ E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**João Paulo Fusco Ferreira <sup>A</sup>, Luis Claudio Raymundo Junior <sup>B</sup>, Rubens Fernando de Souza Lopes <sup>C</sup>**



ARTICLE INFO	<u>ABSTRACT</u>
<p><b>Article history:</b>  <b>Received:</b> May, 1<sup>st</sup> 2025  <b>Accepted:</b> Jul, 1<sup>st</sup> 2025</p>	<p><b>Objetivo:</b> Este estudo tem como objetivo analisar como a atuação de líderes pode influenciar diretamente o ambiente de trabalho, contribuindo para o bem-estar e o desempenho das equipes.</p>
<p><b>Keywords:</b>            Gestão de pessoas; Empatia;            Liderança; Motivação;            Comportamento organizacional.</p> <div data-bbox="172 896 478 1142" style="text-align: center;">  </div>	<p><b>Referencial Teórico:</b> A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, com base em autores que discutem os diferentes estilos de liderança e sua relação com a gestão de pessoas.</p> <p><b>Método:</b> Para este trabalho, foi adotada a metodologia de revisão bibliográfica focada na temática da liderança nas organizações, que resultou em uma análise descritiva dos dados coletados. A busca pelos materiais ocorreu em bases de dados reconhecidas, como Scielo, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico.</p> <p><b>Resultados e Discussão:</b> Os líderes bem-sucedidos são aqueles que alinham suas decisões aos objetivos da organização, ao mesmo tempo em que se preocupam com o desenvolvimento e o bem-estar de seus liderados.</p> <p><b>Implicações da Pesquisa:</b> A presença de uma liderança humanizada e estratégica é essencial para fortalecer a cultura organizacional, melhorar as relações interpessoais e impulsionar os resultados institucionais de forma sustentável.</p> <p><b>Originalidade/Valor:</b> Este estudo contribui de maneira objetiva e clara para o desenvolvimento de pesquisas e da ciência nacional no âmbito da administração e liderança, possibilitando um panorama geral e crítico do que vem sendo publicado em periódicos de circulação brasileira.</p> <p>Doi: <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i8.5614">https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i8.5614</a></p>

**EFFECTIVE LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE**

**ABSTRACT**

**Objective:** This study aims to analyze how leaders' actions can directly influence the workplace, contributing to team well-being and performance.

**Theoretical Framework:** The research was developed through a literature review, based on authors who discuss different leadership styles and their relationship to people management.

**Method:** This study adopted a literature review methodology focused on leadership in organizations, resulting in a descriptive analysis of the collected data. The search for materials was conducted in recognized databases such as Scielo, the CAPES Journal Portal, and Google Scholar.

**Results and Discussion:** Successful leaders are those who align their decisions with the organization's objectives, while also caring about the development and well-being of their subordinates.

<sup>A</sup> *Bacharel em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Jacareí, São Paulo, Brasil. E-mail: [joao.fusco@aluno.ifsp.edu.br](mailto:joao.fusco@aluno.ifsp.edu.br) Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1451-6182>*

<sup>B</sup> *Bacharel em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Jacareí, São Paulo, Brasil. E-mail: [luis.raymundo@aluno.ifsp.edu.br](mailto:luis.raymundo@aluno.ifsp.edu.br) Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-4353-8851>*

<sup>C</sup> *Doutor em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: [rubensfernando@ifsp.edu.br](mailto:rubensfernando@ifsp.edu.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0941-1960>*

**Research Implications:** The presence of humanized and strategic leadership is essential to strengthen organizational culture, improve interpersonal relationships, and drive sustainable institutional results.

**Originality/Value:** This study contributes objectively and clearly to the development of national research and science in the areas of administration and leadership, providing a comprehensive and critical overview of what has been published in Brazilian journals.

**Keywords:** People Management, Empathy, Leadership, Motivation, Organizational Behavior.

## LIDERAZGO EFICAZ Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### RESUMEN

**Objetivo:** Este estudio busca analizar cómo las acciones de los líderes pueden influir directamente en el clima laboral, contribuyendo al bienestar y el rendimiento del equipo.

**Marco Teórico:** La investigación se desarrolló mediante una revisión bibliográfica, basada en autores que abordan diferentes estilos de liderazgo y su relación con la gestión de personas.

**Método:** Para este estudio, se adoptó una metodología de revisión bibliográfica centrada en el liderazgo en las organizaciones, lo que resultó en un análisis descriptivo de los datos recopilados. La búsqueda de materiales se realizó en bases de datos reconocidas como Scielo, el Portal de Revistas CAPES y Google Académico.

**Resultados y Discusión:** Los líderes exitosos son aquellos que alinean sus decisiones con los objetivos de la organización, a la vez que se preocupan por el desarrollo y el bienestar de sus subordinados.

**Implicaciones de la investigación:** La presencia de un liderazgo humanizado y estratégico es esencial para fortalecer la cultura organizacional, mejorar las relaciones interpersonales e impulsar los resultados institucionales de forma sostenible.

**Originalidad/Valor:** Este estudio contribuye de forma objetiva y clara al desarrollo de la investigación y la ciencia nacionales en las áreas de administración y liderazgo, ofreciendo una visión integral y crítica de lo publicado en revistas brasileñas.

**Palabras clave:** gestión de Personas, Empatía, Liderazgo, Motivación, Comportamiento Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplamente explorado na literatura, especialmente em relação à sua influência no ambiente de trabalho. No entanto, ainda existem lacunas no entendimento sobre como atitudes de líderes empáticos — especialmente aquelas que valorizam as conquistas coletivas e reconhecem o esforço da equipe — podem impactar positivamente o clima organizacional.

De acordo com Spector (2010), liderança refere-se à capacidade de conduzir e orientar indivíduos ou grupos na direção de objetivos comuns. Essa competência envolve não apenas a implementação de mudanças, mas também a habilidade de criar e comunicar uma visão inspiradora. O conceito engloba as qualidades e competências necessárias para gerenciar uma

empresa ou suas divisões de forma eficaz, e considera a coordenação de diversas atividades e pessoas em um ambiente corporativo.

Os diferentes estilos de liderança desempenham papel fundamental na formação do clima organizacional, influenciando como os colaboradores percebem seu ambiente e se engajam nas tarefas. Por exemplo, um estilo autocrático pode instaurar um clima de medo e desconfiança, enquanto abordagens participativas tendem a promover ambientes colaborativos, nos quais os funcionários se sentem valorizados e envolvidos nas decisões. Essa dinâmica impacta diretamente a produtividade e, conseqüentemente, o sucesso organizacional, conforme destacado por Silva Júnior (2020).

É importante destacar que a comunicação ativa é uma habilidade central na liderança organizacional. Os condutores precisam não apenas transmitir suas expectativas, mas também ouvir e considerar as sugestões e preocupações de seus colaboradores. Essa interação fortalece a sensação de pertencimento e compromisso, refletindo-se em resultados positivos para a organização.

A liderança não pode ser vista apenas como uma função, mas como um processo contínuo de formação de relacionamentos e adaptação a novas realidades. Investir no desenvolvimento das habilidades de autodirecionamento dentro das organizações é fundamental para enfrentar os desafios do mercado e garantir uma gestão que promova tanto o crescimento corporativo quanto o bem-estar dos funcionários.

É possível haver parceria entre empresa e colaboradores se os gestores deixarem de lado a visão de que os colaboradores são patrimônios dela, pois, para que uma organização possa obter sucesso, é necessário que se crie uma atmosfera amigável, uma parceria com seus colaboradores, para que ocorra um *feedback* positivo que traga melhorias, respostas e resoluções rápidas (Ribeiro, 2022).

Com o ambiente competitivo em que a maioria das organizações estão inseridas, é necessário que elas busquem novas formas de se destacar no referido mercado, o que pode incluir uma liderança eficaz. Nessa perspectiva, o estudo parte da seguinte problemática: Como uma liderança pode influenciar o clima de uma organização?

Nesse sentido, faz-se jus estudar e analisar a influência da liderança na gestão de pessoas e seus impactos nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico em um estudo compreende uma análise crítica e organizada da literatura pertinente ao tema, fornecendo uma contextualização teórica e definindo os conceitos-chave. Deve conter de maneira abrangente as teorias, modelos e pesquisas anteriores, identificando lacunas, contradições e consensos na literatura que são importantes para o foco do trabalho que está sendo desenvolvido.

### 2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Pode-se afirmar que não é uma tarefa simples administrar um grupo de pessoas em uma empresa, pois há presença de personalidades diferentes, e, conseqüentemente, diversos modos de encarar e superar obstáculos e situações adversas. Sabe-se que o setor de gestão de pessoas, na intenção de lidar com essas questões, vem passando no decorrer dos anos por muitas modificações e atualizações, tendo início nos tempos da Revolução Industrial, época em que os proprietários de empresas tiveram necessidades de inovações em suas fábricas (Silva, *et al.*, 2020).

Diversas organizações acabam perdendo produtividade e rentabilidade, porque não valorizam seus colaboradores, dando a eles um péssimo ambiente de trabalho, o que acarreta desânimo e até mesmo a perda de vontade em executar suas tarefas. Nesse sentido, Marques (2009) afirma que as organizações devem ter um olhar bem peculiar para seus colaboradores, para evitar um ambiente de trabalho nocivo e desgastante, pois isso afeta não somente a qualidade de vidas das pessoas, mas também o trabalho.

De acordo com o estudo de Bolgar (2002), muitos os setores de gestão de pessoas devem encontrar um razoável equilíbrio para conseguir “lidar” com as questões cotidianas que se apresentam no ambiente de trabalho, lidando de forma inteligente com os colaboradores, amenizando situações conflituosas. Nessa perspectiva, os autores Venturi e Lenzi (2003, 21) enfatizam que é imperativo:

[...] manter um planejamento de recursos humanos paralelo ao planejamento estratégico geral. Levando em consideração as atividades e fatores internos no ambiente organizacional, deve-se direcionar o planejamento para as necessidades futuras de pessoal. Assim é importante alinhar as necessidades da empresa com as demandas dos colaboradores, buscando proporcionar a satisfação de ambos em uma relação sem dependências.

Conforme informações de Chiavenato (2014) é importante lembrar que a gestão de pessoas tem por obrigação se atentar ao desempenho e ao comportamento dos membros das equipes, identificando suas potencialidades, estabelecendo bons planos estratégicos de desenvolvimento e acima de tudo, compreendendo que os colaboradores são parte essencial do sucesso da organização.

## 2.2 TIPOS E MODELOS DE GESTORES

Há diversos perfis e modelos de gestores nas organizações. Em primeiro lugar, é importante compreender que o termo "gestão" está diretamente ligado à ideia de administrar, organizar e conduzir processos ou equipes. Nesse contexto, a gestão se conecta à liderança, que não deve ser entendida como simples imposição de autoridade ou regras, mas como a capacidade de dialogar, propor ideias e atuar junto à equipe na condução de ações orientadas aos objetivos organizacionais (Medeiros, 2015).

Segundo Crozatti (1998), liderar exige a habilidade de trabalhar coletivamente, orientar metas e administrar pessoas. Tanto líderes quanto gestores têm um papel decisivo na configuração do clima das equipes sob sua responsabilidade. Aspectos como a clareza das informações transmitidas, a frequência das interações entre líderes e colaboradores, a prática da liderança transformacional, bem como a coerência e visibilidade dos comportamentos adotados pelos líderes, são elementos determinantes nesse processo. Por isso, o clima existente nas equipes pode exercer forte impacto sobre os resultados que elas alcançam.

Pode-se afirmar que o líder é a força facilitadora que, por sua posição, pode proporcionar aos colaboradores uma ótima realização de meta, motivando-os. O papel dos líderes e gestores no clima das equipes de trabalho é determinado por inúmeros fatores sobre os quais atuam e podem influenciar significativamente o ambiente das equipes que lideram.

Por essa perspectiva, um líder necessita compartilhar o poder, o que se manifesta quando ele oferece autonomia aos colaboradores, respeitando os limites e os parâmetros estabelecidos. Esse compartilhamento de poder é crucial em ambientes de trabalho modernos, onde a atuação em equipe e a contribuição individual são cada vez mais valorizadas. Para implementar essa visão de liderança, é fundamental aplicar ferramentas eficazes, como o processo de *empowerment*, que não apenas libera o potencial dos trabalhadores, mas também os envolve ativamente na tomada de decisões.

Conforme destaca Carmo (1994, p. 70), "o poder pode ser compartilhado por todos os que trabalham em estruturas mais planas e colegiadas". Essa afirmação reflete uma mudança significativa no paradigma organizacional, onde se prioriza a colaboração em detrimento da hierarquia rígida. Em estruturas organizacionais mais horizontais, cada colaborador tem a oportunidade de contribuir com ideias e soluções, promovendo um clima de confiança e responsabilidade compartilhada. Essa abordagem não apenas incentiva a inovação, mas também fortalece o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa.

A adoção do *empowerment*, quando combinada com estilos de liderança flexíveis, tem se mostrado eficaz não apenas para capacitar os colaboradores, mas também para construir um ambiente organizacional mais equilibrado e produtivo. Estimular uma cultura pautada no compartilhamento de responsabilidades e na colaboração entre os membros da equipe favorece a eficácia dos grupos de trabalho e contribui para atrair e reter talentos – elementos-chave para a sustentabilidade e o êxito das organizações no longo prazo.

Nesse contexto, a proposta de Mintzberg (1973) torna-se relevante ao tratar dos diferentes papéis desempenhados pelos gestores. O autor destaca que o líder pode exercer diversas funções dentro da organização, desde a articulação de tarefas até a motivação das pessoas, o que exige versatilidade para lidar com os desafios cotidianos. Essa capacidade de alternar entre momentos de liderança ativa e de apoio permite um melhor alinhamento com as exigências do ambiente e com as expectativas dos colaboradores.

Com o crescimento e consolidação de muitas empresas, observa-se uma tendência crescente em valorizar líderes participativos, que promovem um clima organizacional favorável como estratégia para alcançar resultados mais expressivos. Assim, os gestores não se limitam a garantir o funcionamento cotidiano das operações, mas também assumem a responsabilidade de preparar a empresa para desafios futuros, atuando como agentes fundamentais na construção de uma trajetória de sucesso. As características desses líderes são descritas na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1**

*Principais Características de um Gestor Eficaz*

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Liderança participativa</b>	Envolve a equipe nas decisões, promovendo colaboração e engajamento.
<b>Comunicação clara</b>	Transmite informações de forma eficaz, evitando ruídos e mal-entendidos.
<b>Empatia</b>	Compreende as necessidades e sentimentos dos colaboradores, criando confiança.
<b>Visão estratégica</b>	Planeja ações de longo prazo, alinhadas aos objetivos da organização.
<b>Flexibilidade</b>	Adapta-se a mudanças e desafios, mantendo a equipe motivada e produtiva.
<b>Capacidade de delegação</b>	Distribui tarefas de forma eficiente, confiando na equipe e otimizando tempo.
<b>Resolução de problemas</b>	Identifica e soluciona conflitos ou obstáculos de forma ágil e eficaz.
<b>Motivação</b>	Inspira e incentiva a equipe, reconhecendo conquistas e promovendo crescimento.
<b>Transparência</b>	Mantém a equipe informada sobre decisões e mudanças, fortalecendo a confiança.
<b>Foco em resultados</b>	Prioriza metas e objetivos, garantindo que a equipe trabalhe de forma alinhada.

Fonte: Autores (2025).

## 2.3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

Nas últimas décadas, em conjunto com a administração, as teorias de liderança têm evoluído bastante e deslocaram o foco do antigo modelo de comando para uma abordagem baseada na influência situacional. Também se afirmam que gestão envolve diversos aspectos, como motivação, inspiração, mudança e influência. Apesar das múltiplas formas de definir liderança, observou-se que alguns elementos se repetem e demarcam o que seria o grande núcleo de suas características, assim, dessa forma é: um processo; diz respeito a influenciar outros indivíduos; diz respeito a busca por parte de líderes e liderados, ocorre em grupos; e envolve o estabelecimento e a execução de objetivos. (Bendassolli *et al.*, 2014, p. 45).

Pode-se enfatizar que os líderes são os que iniciam os relacionamentos de liderança, estabelecem os elos de comunicação e assumem a responsabilidade de manter essa relação. Como a liderança envolve influência e qualquer pessoa pode exercê-la, não há uma linha divisória rígida entre líderes e seguidores. Contudo, se todos fossem líderes, o conceito de liderança perderia seu sentido. Além disso, considerando que liderança não é sinônimo de gestão, seria inviável que todas as pessoas ocupassem posições de liderança em todos os contextos sociais (Silva *et al.*, 2020).

É importante ressaltar que a liderança não deve ser vista como um dom exclusivo de pessoas com habilidades inatas. Na verdade, a perspectiva centrada nas competências mostra que muitos indivíduos podem desenvolver-se como líderes eficazes, desde que estejam dispostos a se dedicar ao aprendizado e ao aprimoramento contínuo.

Com o passar do tempo, a expressão ‘liderança flexível’ também entrou nessa questão e tem sido utilizada para denominar a capacidade do líder de se adaptar às características de

pessoas e contextos de trabalho. Essa capacidade de compreender as demandas de situações específicas está associada à complexidade cognitiva e ao pensamento sistêmico, necessários ao entendimento das relações entre os diversos fatores que configuram uma dada situação (Yukl; Lepsinger, 2005).

O estudo de Bendassolli *et al.* (2014) demonstrou que prever o sucesso de uma liderança é uma tarefa complexa, que vai além da simples identificação de traços ou comportamentos desejáveis. Os autores destacam que é fundamental considerar o contexto em que a liderança ocorre, já que diferentes situações exigem posturas e atitudes específicas. Assim, a sensibilidade ao ambiente e a inteligência social tornam-se aspectos indispensáveis para que o líder compreenda os fatores que influenciam sua atuação. Portanto, neste quesito, a presença de um líder atento e estratégico dentro da organização é essencial para o seu bom desempenho. Ao reconhecer as particularidades de sua equipe, o líder tem a capacidade de intervir de forma construtiva, ajustando percepções e promovendo um clima mais positivo. Sua influência pode direcionar os colaboradores para ações voltadas ao bem coletivo, superando interesses individuais e fortalecendo o engajamento do grupo.

Chiavenato (2010, p. 274) define liderança como sendo:

Comprometimento, empolgação, espírito missionário, visionário, foco em objetivos, senso de motivação e foco no aprendizado das pessoas, empatia de se colocar no lugar do outro, oportunismo e, por extensão, ênfase na participação de todos, na dedicação, impulso, orientação, reforço e retroação.

Segundo Bergamini (2009, p. 14): “a liderança não pode ser concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é um líder se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”. Assim, percebe-se claramente que, ser líder é conquistar seus liderados sem usar seu poder de autoridade, mas através de seu poder de influenciar e ouvir sempre os indivíduos com os quais interage diariamente, buscar não só o resultado esperado pelo empregador, mas também o das pessoas de sua convivência e deixar que essas pessoas percebam seus valores e capacidades de se melhorarem a cada dia.

Buscar uma liderança eficaz e capacitada é um tema muito importante e merece uma análise aprofundada, especialmente diante de um mercado de trabalho ainda marcado pela presença de muitos “chefes” que pouco exercem o verdadeiro papel de liderança. Com o pós-guerra, as empresas constataram através de observações, pesquisas que a metodologia antiga estava defasada, e que já não era mais possível fazer com que as pessoas trabalhassem em ambientes opressivos, desumanos, sem valorização, onde não poderiam expor o potencial que

tenham, pelo medo de perderem seus empregos. Desde então, a importância e o valor de um líder que se faça presente junto ao seu grupo de trabalho se torna mais evidente em todos os setores empregatícios e não somente pelo grupo de colaboradores.

Em sua obra, Bennis (1996, p. 22) enfatiza algumas qualidades necessárias ao líder:

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações, influenciando diretamente o sucesso ou o fracasso de qualquer instituição. Em segundo lugar, as adversidades que encontramos pelo caminho, por vezes, nos deixam sem rumo; nesse contexto, buscamos nos líderes uma direção, um porto seguro. Por fim, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto — seja ele decorrente de cenários administrativos voláteis, de fusões e aquisições ou, ainda, de fatores demográficos.

Um líder eficaz é capaz de inspirar sua equipe, promover a integração entre os membros e demonstrar habilidade para enfrentar desafios variados no ambiente organizacional. Seu trabalho está profundamente ligado às relações humanas, que influenciam diretamente as decisões dos colaboradores e estimulam o comprometimento coletivo. Ao valorizar essas interações, o líder fortalece a coesão do grupo e impulsiona um desempenho mais consistente. Além disso, ao buscar excelência em suas práticas e manter a equipe alinhada aos objetivos institucionais, ele favorece um ambiente produtivo e colaborativo, o que contribui para resultados sustentáveis e o crescimento contínuo da organização.

Robbins (2005, p.25) enfatiza a característica empática do líder:

O papel da liderança para a gestão de pessoas tem como base compreender o comportamento e as necessidades do grupo, pois deste modo, poderão ser desenvolvidas práticas que permitam o direcionamento dos liderados conforme a satisfação de suas necessidades. Isto reflete que os líderes devem observar como os comportamentos dos colaboradores refletem na produtividade e no alcance de metas e objetivos.

Compreender as necessidades dos colaboradores é um passo fundamental para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador. Para isso, é necessário planejar estratégias que estimulem e valorizem a equipe, promovendo condições favoráveis ao alcance de metas individuais e coletivas. A adoção dessas ações contribui diretamente para o aumento da motivação e da produtividade. Nesse processo, o papel do líder é decisivo: suas escolhas e atitudes podem tanto impulsionar quanto comprometer o desenvolvimento das atividades do grupo, influenciando significativamente o desempenho organizacional.

Nesse sentido, destaca-se que a liderança na gestão de pessoas precisa possibilitar de maneira clara quais os objetivos que a empresa deseja alcançar e, assim, fazer com que os colaboradores compreendam claramente que eles são ferramenta essencial para que esses objetivos sejam alcançados, por isso devem realizar suas atividades de maneira eficaz e com segurança e padronização, (Costa, 2021).

Costa (2021) sintetiza, de forma bastante clara e didática, três estilos clássicos de liderança: autocrática, liberal (ou *laissez-faire*) e democrática. Cada um deles reflete diferentes formas de relação entre líder e grupo, revelando implicações diretas sobre a dinâmica, o envolvimento e os resultados da atuação em equipe

### Figura 1

*Resumo dos três tipos de líderes.*

Líder Autocrático	Líder Liberal	Líder Democrático
Líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
Manda, impõe, exige, coage...	Ausenta-se, omite-se, ignora, deixa ficar...	Orienta, estimula, ensina, ajuda...
Subordinado obedece, aceita cegamente, desconhece.	Subordinado faz o que quer e quando quer.	Subordinado colabora, participa, sugere, decide, ajuda, coopera.

Fonte: Costa, 2021.

A liderança pode se manifestar por meio de diferentes estilos, cada um com impactos específicos sobre a dinâmica organizacional e o engajamento da equipe. O estilo autocrático, por exemplo, é caracterizado pela centralização das decisões nas mãos do líder, que estabelece regras e diretrizes sem envolver o grupo. Essa abordagem autoritária, baseada na imposição e na exigência de obediência, pode gerar resultados imediatos e aparente produtividade no curto prazo. No entanto, tende a inibir a criatividade, reduzir a participação ativa dos colaboradores e provocar um ambiente de medo ou submissão. Nesses casos, os profissionais atuam apenas como executores, muitas vezes sem compreender os propósitos das tarefas, o que compromete a motivação e o sentimento de pertencimento.

Em contraste, o estilo liberal se apoia na máxima liberdade concedida aos membros da equipe, com pouca ou nenhuma intervenção do líder. Embora essa abordagem possa funcionar bem em grupos altamente capacitados e autônomos, a ausência de direcionamento pode resultar em desorganização, indefinição de metas e sensação de abandono. A omissão da liderança, nesse modelo, frequentemente leva à sobrecarga dos colaboradores e à perda do engajamento coletivo, uma vez que as responsabilidades não são bem distribuídas nem acompanhadas.

Já o estilo democrático desponta como uma alternativa mais equilibrada. Nele, o líder atua como facilitador do processo decisório, estimulando a participação ativa dos membros da equipe. A escuta atenta, o diálogo aberto e a valorização da contribuição de todos constroem um ambiente de confiança, onde as decisões são tomadas de forma colaborativa. Esse modelo favorece o desenvolvimento da autonomia, o comprometimento e a criatividade dos colaboradores, fortalecendo o senso de pertencimento e a corresponsabilidade em relação aos resultados alcançados.

Destaca-se que o líder pode influenciar na estruturação e formação da organização, ou seja, as mudanças relacionadas com questões como união e rearranjo de elementos envolvendo as qualidades pessoais que os liderados apresentam, bem como o desempenho que eles possuem no alcance das metas, são aspectos resultantes do impacto da liderança (Robbins, 2005).

Os líderes exercem funções essenciais e diversas no contexto organizacional, sendo agentes fundamentais na construção do sucesso institucional. Ao assumirem a responsabilidade de definir uma visão inspiradora e traçar objetivos estratégicos, contribuem para o alinhamento das ações coletivas e o engajamento da equipe. Sua atuação envolve decisões complexas, gestão eficiente de recursos e a condução da equipe rumo ao cumprimento das metas estabelecidas. Além disso, cabe a esses profissionais fomentar um ambiente de trabalho saudável, estimulando a valorização das competências individuais, o espírito de cooperação e a cultura da inovação (Silva *et al.*, 2020).

Entre os elementos que impactam positivamente a percepção dos liderados em relação à atuação do líder, destaca-se o reconhecimento. Reconhecer os esforços e conquistas dos colaboradores não apenas fortalece a motivação individual e coletiva, mas também se consolida como uma característica essencial de uma liderança eficaz. Essa postura demonstra sensibilidade às necessidades humanas no ambiente de trabalho, promovendo vínculos de confiança e incentivando o comprometimento com os objetivos da organização.

Silva *et al.* (2020) esclarecem que líderes de sucesso devem possuir uma visão holística da organização em que atuam, mantendo-se atentos às constantes transformações e aos desafios externos que impactam diretamente as estruturas organizacionais. Esses fatores exigem uma gestão voltada para a inovação e o conhecimento, com o objetivo de promover o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

De forma semelhante, líderes com forte capacidade de influência demonstram habilidade para adaptar-se às transformações do ambiente organizacional, enfrentando adversidades com flexibilidade e promovendo a resiliência entre os membros da equipe. Sua

atuação vai além da gestão operacional, pois eles desempenham um papel fundamental na formação da cultura institucional, no estímulo ao desempenho coletivo e na condução estratégica rumo a um crescimento sustentável. Assim, são protagonistas na construção de organizações sólidas e preparadas para os desafios do futuro.

O reconhecimento da conquista deve vir do gerente direto do trabalhador, mas ele também pode recebê-lo da organização e do ambiente de trabalho, como colegas, clientes, pacientes, alunos e outros com quem esteja relacionado ao trabalho, onde contém muitas maneiras de a gerência mostrar aos funcionários o reconhecimento que eles merecem.

O exercício de uma liderança eficaz exige não apenas a vivência de desafios cotidianos, mas também o compromisso com a capacitação contínua, tanto em aspectos técnicos quanto humanos. A formação permanente torna-se essencial para o aprimoramento das competências necessárias à liderança, promovendo não apenas um clima organizacional saudável, mas também impulsionando o desenvolvimento das equipes e contribuindo para o desempenho das organizações de maneira mais eficaz

Nessa perspectiva, a liderança na gestão de pessoas precisa viabilizar de forma nítida quais os objetivos que a empresa almeja e fazer com que os funcionários entendam que eles são ferramentas essenciais para que esses objetivos sejam alcançados, por isso precisam realizar suas tarefas de forma eficaz com o intuito de trazer resultados dentro da organização, os líderes podem promover estímulos que auxiliem e permitam o alcance e crescimento empresarial.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um conceito central nos estudos sobre comportamento nas organizações, pois reflete a percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, impactando diretamente o desempenho, a motivação e o comprometimento com os objetivos institucionais. Segundo Chiavenato (2012), o clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido direta ou indiretamente pelos membros da organização, que influencia o seu comportamento e desempenho.

Segundo Carvalho e Melo (2008), o clima organizacional está intimamente ligado à cultura presente na organização e sofre influência de diversos fatores, como o tipo de liderança exercida, as formas de comunicação adotadas, os sistemas de reconhecimento, o nível de participação dos colaboradores nas decisões e até as condições físicas do local de trabalho.

Quando esses elementos se apresentam de forma favorável, o ambiente tende a gerar maior satisfação entre os trabalhadores, o que contribui para o aumento da produtividade e a retenção dos talentos. Por outro lado, um clima organizacional desfavorável costuma levar à queda da motivação, ao aumento do absenteísmo e à rotatividade elevada dos funcionários.

Bergamini (2009) enfatiza que o clima organizacional funciona como um termômetro do ambiente interno, pois permite compreender como os colaboradores se sentem em relação à estrutura, aos líderes e aos colegas de trabalho. A autora ressalta que esse conceito não se refere apenas às condições objetivas do ambiente, mas, principalmente, às percepções subjetivas que os indivíduos constroem sobre ele. Isso significa que duas pessoas podem reagir de maneira diferente a uma mesma situação, dependendo de suas experiências e expectativas.

A construção e a manutenção do clima organizacional dependem muito do papel da liderança. Conforme Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), líderes que adotam um estilo transformacional conseguem aumentar a satisfação dos colaboradores ao inspirá-los, motivá-los e investir em seu desenvolvimento. Esses líderes estabelecem vínculos baseados na confiança e no reconhecimento, o que contribui para um ambiente de trabalho positivo, caracterizado pela cooperação e pelo engajamento da equipe.

Já Dulay, Karadag e Cakmak (2015) afirmam que o clima organizacional é um dos principais mediadores entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais. Os autores argumentam que, quando os colaboradores percebem que o ambiente é justo, acolhedor e estimulante, há maior propensão à inovação, à produtividade e ao alinhamento com os valores institucionais. Nesse contexto, o papel dos gestores é criar condições para que essas percepções sejam positivas, o que exige habilidades interpessoais, escuta ativa e comunicação eficaz.

Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), o clima organizacional é um processo dinâmico que se transforma continuamente, à medida que a organização se adapta a novas demandas internas e externas. Por isso, o acompanhamento regular do clima torna-se uma ferramenta estratégica para os gestores, permitindo identificar pontos de tensão, necessidades de mudança e oportunidades de melhoria. A implementação de pesquisas de clima organizacional, entrevistas internas e canais abertos de comunicação são algumas das práticas recomendadas nesse sentido.

Cavalcante *et al.* (2008) reforçam que o clima organizacional influencia não apenas os resultados da organização, mas também a saúde mental dos colaboradores. Em ambientes tóxicos, onde prevalece o autoritarismo, a sobrecarga de trabalho ou a ausência de reconhecimento, é comum o surgimento de quadros de estresse, ansiedade e desmotivação. Por

isso, a gestão do clima deve ser integrada às políticas de qualidade de vida no trabalho, visando à sustentabilidade das relações organizacionais.

Segundo Crozatti (1998), o modelo de gestão adotado exerce grande influência sobre o clima organizacional. Estruturas que favorecem maior flexibilidade e envolvimento dos colaboradores tendem a criar um ambiente de trabalho mais confiável e colaborativo. Em contrapartida, sistemas hierárquicos rígidos podem gerar insegurança e descompasso entre os objetivos individuais e os da organização. Diante disso, investir no desenvolvimento de lideranças qualificadas, promover uma comunicação transparente e valorizar os profissionais tornam-se ações essenciais para garantir um clima organizacional saudável e produtivo.

Por fim, é importante destacar que o clima organizacional, embora seja um conceito imaterial, possui efeitos concretos no desempenho das organizações. Conforme Robbins (2005), um ambiente de trabalho positivo estimula o comprometimento, reduz conflitos e melhora a performance dos times. Portanto, a gestão estratégica do clima organizacional não deve ser tratada como algo secundário, mas sim como um elemento-chave para o sucesso a longo prazo.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa bibliográfica constitui um elemento essencial na elaboração de trabalhos acadêmicos, consistindo no levantamento e revisão de obras já publicadas que fundamentam teoricamente o estudo. Esse processo demanda dedicação, análise crítica e um profundo conhecimento do tema por parte do pesquisador. O objetivo principal dessa metodologia é compilar e avaliar textos relevantes, fornecendo uma base teórica consistente para a pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

Para este trabalho, foi adotada a metodologia de revisão bibliográfica focada na temática da liderança nas organizações, que resultou em uma análise descritiva dos dados coletados. A busca pelos materiais ocorreu em bases de dados reconhecidas, como Scielo, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico. As palavras-chave selecionadas para orientar a pesquisa foram “Formação de líderes”, “Gestão de pessoas” e “Liderança”, aplicadas tanto em português quanto em inglês, visando ampliar o alcance e incorporar estudos relevantes de diferentes contextos.

Na etapa de seleção dos artigos, a qualidade e relevância dos textos foram priorizadas em relação à quantidade. Cada publicação foi minuciosamente analisada quanto à sua

contribuição para a discussão sobre liderança, considerando aspectos como a metodologia empregada, os resultados alcançados e a aplicabilidade dos achados. Essa postura crítica possibilitou a construção de uma fundamentação teórica sólida e uma reflexão aprofundada acerca das práticas de liderança no ambiente empresarial.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 A LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

A motivação no ambiente de trabalho é um dos principais reflexos de uma liderança bem estruturada e humanizada. Uma liderança eficaz é aquela que reconhece o papel ativo dos colaboradores na produtividade e busca estratégias para potencializar suas habilidades. Nesse sentido, o quadro apresentado sobre os tipos de líderes (Costa, 2021) é revelador: o líder democrático, por exemplo, motiva ao envolver o grupo nas decisões e estimular a participação ativa, promovendo um clima de pertencimento e engajamento.

A ausência de motivação, conforme relatado por Bennis (1996), pode ser um reflexo direto de lideranças autoritárias ou omissas, que ignoram as necessidades humanas dos trabalhadores. Esse tipo de postura, ao não reconhecer o esforço individual ou coletivo, gera desânimo e baixa produtividade. Por outro lado, líderes empáticos e participativos, como os descritos por Robbins (2005), são capazes de compreender as necessidades do grupo e alinhar essas demandas aos objetivos da empresa, criando um ambiente motivador e produtivo.

### **4.2 A LIDERANÇA NO DIRECIONAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

A atuação do líder vai além das relações interpessoais, assumindo um papel fundamental no direcionamento estratégico da organização. Conforme apontam Venturi e Lenzi (2003), o planejamento de recursos humanos deve estar alinhado ao planejamento geral da empresa, de modo que o líder funcione como um elo integrador entre as demandas organizacionais e as capacidades da equipe, promovendo um plano de ação coerente e eficaz.

Autores como Carmo (1994) e Bergamini (2009) ressaltam a relevância do compartilhamento de poder e da flexibilidade na gestão. Para ser eficaz, o gestor precisa adaptar suas práticas às especificidades da empresa e do grupo que lidera, sempre atuando com visão

estratégica — como exemplificado na Tabela 1. Essa capacidade de ajuste é crucial para enfrentar os desafios de um mercado marcado pela alta competitividade e constantes mudanças.

Bergamini (2009) reforça ainda que liderança não se reduz a um título formal, mas é conquistada pela legitimidade da influência exercida. Os líderes bem-sucedidos são aqueles que alinham suas decisões aos objetivos da organização, ao mesmo tempo em que se preocupam com o desenvolvimento e o bem-estar de seus liderados.

#### 4.3 A LIDERANÇA COMO ELEMENTO FORMADOR DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma das expressões mais visíveis da qualidade da liderança em uma empresa. Crozatti (1998) e Silva *et al.* (2020) concordam que o líder, por meio da frequência de suas interações, da clareza de suas comunicações e da empatia em suas relações, pode modelar significativamente o ambiente de trabalho.

A prática do *empowerment*, como discutido por Carmo (1994), exemplifica essa relação direta entre liderança e clima organizacional: ao descentralizar o poder e oferecer autonomia, o líder fortalece o senso de pertencimento, confiança e responsabilidade entre os membros da equipe. Isso não apenas melhora o ambiente, mas eleva o comprometimento com os objetivos organizacionais.

#### 4.4 LIDERANÇA E O RECONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO HUMANA

O reconhecimento é apontado por diversos autores como uma das ferramentas mais eficazes para valorização do trabalhador. Segundo Silva *et al.* (2020), reconhecer os esforços dos colaboradores não deve ser um ato esporádico, mas sim uma prática contínua e intencional por parte da liderança. Esse reconhecimento pode vir do gestor direto, da organização ou mesmo dos colegas de trabalho, mas o papel do líder é essencial nesse processo.

Robbins (2005) ressalta que a liderança eficiente está atenta ao comportamento dos trabalhadores e busca estratégias que fortaleçam o compromisso com os objetivos da empresa. Essa valorização, ao reconhecer e recompensar conquistas individuais e coletivas, impacta diretamente na produtividade e na retenção de talentos.

#### 4.5 LIDERANÇA E FORMAÇÃO CONTINUADA

Por fim, destaca-se a importância da capacitação contínua dos líderes para garantir uma gestão de pessoas eficaz e humanizada. Bennis (1996) defende que os líderes devem ser preparados para enfrentar adversidades, conduzir mudanças e inspirar confiança em seus liderados. Isso requer um compromisso com o autodesenvolvimento e com a construção de competências técnicas e humanas.

O líder do século XXI precisa estar preparado para lidar com contextos de mudanças constantes e com equipes diversas e complexas. A formação contínua e o desenvolvimento de competências relacionais, como empatia, escuta ativa e comunicação assertiva, tornam-se fundamentais nesse processo. Assim, as empresas que investem no preparo de seus líderes colhem benefícios diretos na melhoria do clima organizacional, no engajamento dos colaboradores e no alcance de resultados sustentáveis.

### 5 CONCLUSÃO

Por meio da análise dos estudos constatou-se que a liderança eficaz define o tom de uma organização, influenciando a cultura, os valores e os comportamentos de seus membros. Um clima de apoio e inclusão promovido por uma liderança forte pode aumentar a autoestima dos funcionários, o engajamento e, finalmente, o desempenho profissional. Por outro lado, uma liderança ruim pode levar a um clima tóxico marcado por desconfiança, conflito e baixa produtividade.

Em essência, a liderança atua como uma ponte crítica entre a visão da organização e suas operações diárias, moldando o ambiente em que os funcionários trabalham. Ao demonstrar autenticidade, empatia e uma visão clara, os líderes podem cultivar um clima positivo que incentiva a inovação, a colaboração e o bem-estar dos funcionários. Por fim, investir no desenvolvimento de liderança e nutrir uma cultura de liderança eficaz é fundamental para criar um ambiente funcional próspero e sustentável.

Com base nos resultados, foi possível concluir que os líderes empáticos são fundamentais em uma organização, pois eles definem o tom do ambiente de trabalho por meio de seus valores, comportamentos e decisões. A liderança eficaz garante que as normas culturais se alinhem com a missão da empresa, levando a uma organização mais coesa, produtiva e bem-

sucedida. Uma cultura corporativa forte, resultante dessa liderança, promove o engajamento e a satisfação, atraindo e retendo talentos que se alinham aos valores do local de trabalho.

Ademais, os líderes são responsáveis por tomar decisões críticas que podem levar à inovação, expansão de mercado e aumento da lucratividade. Sua capacidade de executar planos estratégicos de forma eficaz e se adaptar às mudanças nas condições de mercado é essencial para o crescimento sustentável da organização.

Indica-se que cada vez mais os líderes busquem melhorar a adaptabilidade e a resiliência, pois em um mundo de negócios em constante mudança, essas são primordiais. Líderes organizacionais estão na vanguarda da preparação de suas equipes e empresas para navegar por desafios e incertezas. Eles incentivam uma cultura empática ao promover a comunicação aberta, incentivar o aprendizado e o desenvolvimento e ser receptivo a *feedback* e novas ideias.

Por fim, enfatiza-se que o presente estudo contribui de maneira objetiva e clara para o desenvolvimento de pesquisas e da ciência nacional no âmbito da administração e liderança, possibilitando um panorama geral e crítico do que vem sendo publicado em periódicos de circulação brasileira.

## REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M.; Carneiro, P. C. C.; Cavazotte, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- Bendassolli, P.; Magalhães, M.; Sigmar Malvezzi. **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Tirada do livro: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2 Edição. 2014.
- Bennis, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Bergamini, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- Bolgar, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.
- Caldas, P. T.; Firmo, L. A.; Amorim, B. P.; Ouriques, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos?** Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.
- Carmo, C. T. **Apostila Modelos de Gestão**, Ed: Elsevier, 1994.
- Carvalho, I. N. F.; Melo, N. P. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. Artigo apresentado ao Instituto de

- Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.
- Crozatti, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional**: conceitos e interações. Caderno de estudos, 10: 01-20. 1998.
- Chiavaneto, I.; Sapiro, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- Chiavenato, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Editora: Campus, Ano: 2000.
- Chiavenato, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 – 6ª reimpressão. P 89-120.
- Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Compacta. Elsevier Editora, Ano: 2014.
- Costa, A. B. **Liderança E Comportamento Organizacional**. CEFOSPE – Educação Corporativa. Secretaria do Estado de Pernambuco, 2021.
- Dulay S., Karadag E., Çakmak E. *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer International Publishing Switzerland; Istanbul, Turke. **The Effect of Leadership on Organizational Climate**. V. 2. p. 123–141. 2015.
- Fellipelli, Adriana. Coaching e a neurociência. In: PERCIA, André; SITA, Maurício. **Coaching**: Grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional. São Paulo.
- Fonseca, A. M. O; Porto, J. B; Andrade, J. A B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015.
- Galindo-Domínguez H. *El Análisis de Moderación En El Ámbito Socioeducativo a Través de La Macro Process En SPSS Statistics*. **REIRE. Rev. Innov.** V. 12:1–11. 2019.
- Gomes, Eugênio Maria. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973.
- Maximiano, A. C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5. e d. São Paulo: Atlas, 2000.
- Medeiros, C. R. O., Wimmersberger, D. A., & Miranda, R. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 8(2): 86-122. 2015.
- Mitchell T.R., Biglan A., Oncken G.R., Fiedler F.E. *The Contingency Model: Critics and Suggestions*. *Acad. Manag. J.* v. 13:253–268. 2018.
- Piccolo R. F., Moise G. K. *Considerate Leadership*. *Management*. 2019 Disponível em: 10.1093/obo/9780199846740-0178 Acesso em: 26 de nov. 2024.
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

- Ribeiro, Q. C. **Gestão De Pessoas: Ferramenta Importante Para O Sucesso Das Organizações**. Faculdade Anhanguera de Valinhos. 2022.
- Robbins, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Santana, A. L. **Liderança e sua influência no clima**. Organizacional Instituição Unopar Universidade. Londrina, 2020.
- Spector, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Schermerhorn, J. R., Jr. **Administração**. LTC. Rio de Janeiro. 2007.
- Silva, C. P.; Paschoalloto, M. A. C. *Et al.* Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 14, núm. 1, 2020, -, pp. 146-159.
- Silva Júnior, Osmar da *et al.* **A influência dos estilos de liderança no engajamento da equipe mediada pelo senso de pertencimento das pessoas em gestão de projetos**. 2020.
- Soares, Darcimeire. **Qual a importância do planejamento? Por que planejar?** Administradores.com. São Paulo, 2016.
- Venturi, J. L; Lenzi, F. C. **Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial**. Rio do Sul: Nova Era, 2003.
- Yukl, G.; Lepsinger, R. *Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness*. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.