

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Lavínia Fonseca Alhadas**

**Os comportamentos dos líderes e sua influência na produtividade, na percepção dos liderados**

Juiz de Fora

2025

**Lavínia Fonseca Alhadas**

**Os comportamentos dos líderes e sua influência na produtividade, na percepção dos liderados**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira.

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fonseca Alhadas, Lavínia.

Os comportamentos dos líderes e sua influência na produtividade, na percepção dos liderados / Lavínia Fonseca Alhadas. -- 2025.  
52 f.

Orientador: Victor Claudio Paradela Ferreira  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Liderança. 2. Gestão de equipes. 3. Comportamento humano. I. Paradela Ferreira, Victor Claudio, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de março de 2025.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** LAVÍNIA FONSECA ALHADAS  
Data: 20/03/2025 09:46:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Lavínia Fonseca Alhadadas

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

### ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

#### GRADUAÇÃO EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: Presencial

Ata da sessão pública referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Os comportamentos dos líderes e sua influência na produtividade, na percepção dos liderados", para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela discente LAVÍNIA FONSECA ALHADAS (matrícula 202046008), sob orientação do Prof. Dr VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao décimo dia do mês de março do ano de 2025 , às 18 horas, na sala de reunião da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutor	Victor Cláudio Paradela Ferreira	Orientador
Doutora	Débora Vargas Ferreira Costa	Membro da Banca
Doutora	Sabrina dos Santos Vidigal	Membro da Banca

### AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o senhor Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, a discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetida à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: \_\_\_\_\_

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o senhor Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos senhores membros da Banca Examinadora e pela discente, atestando ciência do que nela consta.

### **INFORMAÇÕES**

**Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de Bacharelado em Administração, deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.**

Juiz de Fora, 10 de março de 2025.

**Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora**

---



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 11:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Sabrina dos Santos Vidigal Martins, Usuário Externo**, em 19/03/2025, às 11:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Débora Vargas Ferreira Costa, Usuário Externo**, em 19/03/2025, às 19:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Lavínia Fonseca Alhadas, Usuário Externo**, em 20/03/2025, às 09:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2290144** e o código CRC **B99D88C1**.

---

Lavínia Fonseca Alhadas

**Os comportamentos dos líderes e sua influência na produtividade, na percepção dos liderados**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira – Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Débora Vargas Ferreira Costa  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

---

Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Sabrina dos Santos Vidigal  
UNIGRANRIO

## RESUMO

A liderança é fundamental para a produtividade organizacional e o engajamento dos trabalhadores. O modelo adotado pelos gestores influencia diretamente a motivação e o desempenho das equipes. Este estudo investiga quais práticas de liderança favorecem um ambiente de alto rendimento. A pesquisa, de natureza descritiva e aplicada, utilizou uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), combinando revisão da literatura e um questionário aplicado a 79 trabalhadores de empresas privadas. Os resultados indicam que comunicação clara, confiança na equipe e liderança pelo exemplo são fatores essenciais para fortalecer o engajamento. Além disso, o incentivo ao aprendizado contínuo e um clima organizacional positivo contribuem para a retenção de talentos. Conclui-se que a liderança eficaz se baseia na transparência, confiança e valorização do capital humano, sendo um fator estratégico para o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de equipes. Comportamento humano.

## **ABSTRACT**

Leadership is essential for organizational productivity and employee engagement. The model adopted by managers directly influences team motivation and performance. This study investigates which leadership practices foster a high-performance work environment. The descriptive and applied research used a mixed-method approach (quantitative and qualitative), combining a literature review with a questionnaire administered to 79 employees from private companies. The results indicate that clear communication, trust in the team, and leading by example are key factors in strengthening engagement. Additionally, encouraging continuous learning and fostering a positive organizational climate contribute to talent retention. The study concludes that effective leadership is based on transparency, trust, and valuing human capital, making it a strategic factor for organizational performance.

**Key-words:** Leadership. Team management. Human behaviors.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Anos de experiência .....	31
Gráfico 2 - Escolaridade.....	32
Gráfico 3 - Modalidade de Atuação.....	32
Gráfico 4 - Setor de Atuação.....	33
Gráfico 5 - Porte das Empresas. ....	33
Gráfico 6 - Pontuação total dos comportamentos.....	37

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Conceitos dos comportamentos avaliados. ....	34
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Rankig dos Comportamentos avaliados. ....	36
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	EFICIÊNCIA E DESEMPENHO DAS EQUIPES .....	13
2.2	LIDERANÇA E OS IMPACTOS NO DESEMPENHO DAS EQUIPES .....	13
2.2.1	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “ADAPTAR-SE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL” .....	14
2.2.2	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “ALINHAR PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO COM LIDERANÇA” .....	14
2.2.3	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “ACOMPANHAR TENDÊNCIAS DE LIDERANÇA” .....	16
2.2.4	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “DAR LIBERDADE PARA QUE TODOS POSSAM EMITIR OPINIÕES” .....	16
2.2.5	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “DEMONSTRAR CONFIANÇA NOS LIDERADOS” .....	18
2.2.6	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “FAVORECER A AUTOESTIMA DOS LIDERADOS” .....	19
2.2.7	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “FAVORECER O APRENDIZADO CONTÍNUO” .....	20
2.2.8	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “GERAR ENTUSIASMO E COMPROMETIMENTO” .....	20
2.2.9	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “GUIAR-SE POR VALORES ÉTICOS” ....	21
2.2.10	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “INCENTIVAR A COESÃO DO GRUPO QUE LIDERA” .....	22
2.2.11	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM SUA EQUIPE” .....	22
2.2.12	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “MANTER COMUNICAÇÃO CLARA E PRECISA” .....	23

2.2.13	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “PRATICAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL”	24
2.2.14	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “SER UM EXEMPLO PARA A EQUIPE”	25
2.2.15	COMPORTAMENTO DO LÍDER: “VALORIZAR A OPINIÃO DOS LIDERADOS”	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>26</b>
3.1	ORIENTAÇÃO	28
3.2	CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS MEIOS E FINS	28
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA	28
3.4	LEVANTAMENTO DE DADOS	29
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	29
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	29
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>30</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	31
4.2	AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DA LIDERANÇA	34
4.2.1	MANTER COMUNICAÇÃO CLARA E PRECISA	38
4.2.2	DEMONSTRAR CONFIANÇA NOS LIDERADOS	38
4.2.3	SER UM EXEMPLO PARA A EQUIPE	39
4.2.4	DAR LIBERDADE PARA QUE TODOS POSSAM EMITIR OPINIÕES	39
4.2.5	VALORIZAR A OPINIÃO DOS LIDERADOS	40
4.2.6	FAVORECER O APRENDIZADO CONTÍNUO	41
4.2.7	GERAR ENTUSIASMO E COMPROMETIMENTO	41
4.2.8	ALINHAR PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO COM LIDERANÇA	42
4.2.9	PRATICAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	42
4.2.10	GUIAR-SE POR VALORES ÉTICOS	43
4.2.11	INCENTIVAR A COESÃO DO GRUPO QUE LIDERA	44
4.2.12	ADAPTAR-SE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	44
4.2.13	FAVORECER A AUTOESTIMA DOS LIDERADOS	44

4.2.14	INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM SUA EQUIPE.....	45
4.2.15	ACOMPANHAR TENDÊNCIAS DE LIDERANÇA .....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender o papel fundamental da liderança na eficiência e desempenho das equipes, especialmente em contextos de alto rendimento, é um desafio crucial na gestão contemporânea de pessoas. Segundo Bass (1990), nas organizações a liderança não apenas direciona resultados, mas também desempenha um papel essencial na formação de um ambiente propício ao alto desempenho.

Likert (1971) enfatiza a necessidade da adoção de padrões de administração que promovam a participação e o engajamento dos funcionários, sublinhando a relevância da liderança no estímulo à participação ativa dos membros das equipes. Em paralelo, Kondo (1994) evidencia a motivação humana como um elemento central para a administração eficaz, realçando a influência direta da liderança na motivação e comprometimento dos trabalhadores.

Partindo dessas constatações, esta pesquisa direciona-se à identificação dos comportamentos e práticas de liderança que efetivamente contribuem para a eficiência e desempenho das equipes em ambientes corporativos desafiadores e procurou responder a seguinte questão central: Quais comportamentos e práticas de liderança revelam-se mais propícios para a manutenção de um ambiente de trabalho de alto rendimento?

O objetivo geral perseguido foi: investigar quais comportamentos e práticas de liderança são mais propícios para a manutenção de um ambiente de trabalho de alto desempenho.

Como objetivos específicos relacionados ao alcance desse geral, foram buscados os seguintes:

- ✓ Distinguir os conceitos básicos sobre liderança e o papel dos líderes nas equipes de trabalho;
- ✓ Compreender a influência da liderança na eficiência e no desempenho das equipes;
- ✓ Identificar os comportamentos de liderança considerados mais positivos pelos estudiosos do tema e pelos trabalhadores;
- ✓ Analisar a relação entre os comportamentos de liderança e a criação de um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

A justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa deve-se ao fato de que a análise crítica sobre como um líder deve agir pode ser considerada essencial para compreender a relação direta entre a liderança e a produtividade das equipes. Esse tema é de grande importância no ambiente contemporâneo de negócios, marcado por alta competitividade e necessidade de constante aprimoramento da performance das organizações.

Esta monografia, que apresenta os resultados encontrados na pesquisa, está dividida em cinco seções, contando com esta introdução. A revisão bibliográfica está resumida no próximo capítulo. Em seguida, são esclarecidos os procedimentos metodológicos seguidos. Depois, são apresentados e analisados os resultados obtidos no campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo, destacando as principais conclusões a que foi possível se chegar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança é um tema amplamente discutido em contextos organizacionais, devido ao seu impacto direto no desempenho das equipes. Contudo, ao se tratar de ambientes de alto rendimento, a liderança assume um papel ainda mais crucial, influenciando não apenas o cumprimento das metas, mas também a dinâmica e a motivação dos funcionários. Segundo Drucker (1999), para compreender a relação entre gestão e o desempenho das equipes, é necessário abordar três conceitos fundamentais: liderança, eficiência e desempenho.

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar, inspirar e direcionar pessoas para atingir objetivos comuns (Bergamini, 1994). Segundo Bass (1990), ela pode ser transformacional, quando o líder estimula e motiva seus liderados a alcançar um desempenho acima das expectativas, ou transacional, quando se baseia na troca de recompensas pelo cumprimento de metas.

Likert (1971), pioneiro dos estudos da liderança e defensor do modelo participativo, propõe quatro estilos de liderança, que variam de um modelo mais autoritário e coercitivo até o estilo participativo, no qual as decisões são descentralizadas e os funcionários têm maior autonomia. Em ambientes de alto rendimento, conforme demonstrado nos estudos conduzidos por Likert e por outros pesquisadores que o sucederam, observa-se que estilos mais participativos e transformacionais têm maior potencial de gerar comprometimento e inovação, permitindo que as equipes se sintam valorizadas e engajadas no processo decisório.

Outro aspecto relevante da liderança em ambientes de alto desempenho é a inteligência emocional. Goleman (1998) destaca que líderes eficazes são aqueles que sabem reconhecer e gerenciar suas emoções e as emoções de sua equipe, criando um clima organizacional positivo que favorece a produtividade e o bem-estar.

### 2.1 EFICIÊNCIA E DESEMPENHO DAS EQUIPES

O conceito de eficiência no contexto organizacional está relacionado à capacidade de produzir resultados com o menor desperdício de recursos, sejam eles tempo, esforço ou materiais (Drucker, 1999). No entanto, a eficiência por si só não garante alta performance. Para que uma equipe tenha um desempenho elevado, é necessário considerar aspectos como engajamento, colaboração e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Hackman (2002) destaca que equipes de alto desempenho compartilham algumas características fundamentais, como clareza de papéis, autonomia, *feedback* constante e um ambiente propício ao aprendizado. Além disso, Katzenbach e Smith (1993) apontam que

equipes eficazes são compostas por membros com habilidades complementares, objetivos comuns e forte senso de responsabilidade mútua.

Para garantir altos níveis de desempenho, os líderes devem promover um ambiente de confiança e colaboração. Segundo Edmondson (1999), a segurança psicológica é um fator determinante para a performance de equipes, pois permite que os membros expressem ideias, assumam riscos e aprendam com os erros sem medo de represálias.

## 2.2 LIDERANÇA E OS IMPACTOS NO DESEMPENHO DAS EQUIPES

A relação entre liderança e o desempenho das equipes é amplamente estudada e confirmada por diversos pesquisadores. Para Goleman (2000), o líder é responsável por estabelecer um clima organizacional positivo, promovendo segurança e bem-estar entre os funcionários. Segundo Katzenbach e Smith (1993), equipes de alto rendimento possuem líderes que estimulam o comprometimento coletivo, incentivam o compartilhamento de conhecimento e garantem que cada membro contribua com suas habilidades da melhor forma possível.

Herzberg (1968), com sua Teoria dos Dois Fatores, destaca que líderes eficazes são aqueles que sabem equilibrar fatores higiênicos (como condições de trabalho e políticas organizacionais) e motivacionais (como reconhecimento, autonomia e crescimento profissional), promovendo um ambiente favorável à produtividade elevada.

Outra abordagem relevante é a teoria do líder-serviço (Greenleaf, 1977), que enfatiza a importância do líder como facilitador do crescimento e desenvolvimento de sua equipe. Esse modelo é particularmente eficaz em ambientes de alto desempenho, onde a inovação e o aprendizado contínuo são essenciais para a sustentação da vantagem competitiva.

Diante desse contexto, os comportamentos de liderança abordados a seguir são essenciais para a construção de equipes altamente eficazes. A adaptação à transformação digital, a confiança nos liderados, a comunicação clara, o incentivo à coesão e a valorização das opiniões são exemplos de práticas que contribuem significativamente para a eficiência e o engajamento das equipes. O referencial teórico a seguir detalha como esses comportamentos se relacionam diretamente com a melhoria do desempenho organizacional e a criação de um ambiente de trabalho produtivo e sustentável.

### 2.2.1 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “ADAPTAR-SE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL”

A transformação digital tem remodelado o ambiente corporativo, exigindo que os líderes desenvolvam habilidades para integrar novas tecnologias e estratégias digitais às operações

organizacionais. Charlene Li (2011) define esse comportamento como a capacidade de manter-se atualizado com as novas tecnologias e tendências digitais, integrando-as de forma eficaz nas operações e estratégias da organização.

A autora enfatiza que a adaptação à transformação digital não se restringe ao domínio técnico, mas envolve uma mudança cultural e estratégica dentro das empresas. Profissionais eficazes nesse contexto são aqueles que alinham a inovação tecnológica aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente que favoreça a experimentação e a evolução digital contínua.

Além disso, Heifetz, Grashow e Linsky (2009) destacam que essa adaptação exige uma abordagem flexível, na qual não basta compreender as mudanças tecnológicas, mas também gerenciar a resistência interna e capacitar as equipes para essa transição. Os autores argumentam que esse modelo de gestão envolve equilibrar competências técnicas com habilidades interpessoais, permitindo que se incentive uma mentalidade de aprendizado contínuo e inovação organizacional.

No contexto da transformação digital, a liderança deve atuar como facilitadora da mudança, garantindo que as novas tecnologias sejam implementadas de forma estratégica e alinhadas à cultura da organização. Charlene Li (2011) ressalta que gestores que demonstram flexibilidade e visão digital tendem a criar organizações mais ágeis e resilientes diante das rápidas mudanças do mercado. A autora também enfatiza a importância do envolvimento ativo dos líderes na criação de estratégias digitais, promovendo um ambiente no qual a inovação e a colaboração sejam incentivadas.

Por fim, a adaptação à transformação digital não deve ser vista apenas como uma necessidade técnica, mas como um fator essencial para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Heifetz, Grashow e Linsky (2009) reforçam que a capacidade de navegar por cenários tecnológicos dinâmicos impacta diretamente a eficiência operacional e a cultura organizacional. Dessa forma, a liderança que se adapta à transformação digital não apenas potencializa a inovação, mas também fortalece a capacidade da organização de enfrentar desafios futuros e explorar novas oportunidades no ambiente digital.

### 2.2.2 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “ALINHAR PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO COM LIDERANÇA”

O alinhamento entre os propósitos da organização e a liderança é essencial para a construção de uma visão coesa e integrada. Kofman (2007) define esse comportamento como a capacidade de assegurar que as metas e valores da liderança estejam em harmonia com a missão

e os objetivos da organização, criando uma visão coesa e unificada. Esse equilíbrio fortalece a identidade organizacional e promove maior engajamento entre gestores e funcionários.

A liderança alinhada com os propósitos organizacionais desempenha um papel fundamental na cultura e no desempenho da empresa. Northouse (2021) argumenta que profissionais que estabelecem uma conexão clara entre suas metas pessoais e as da organização conseguem criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Essa harmonia também facilita a comunicação interna e melhora a tomada de decisões, garantindo que as ações estratégicas estejam sempre direcionadas aos objetivos organizacionais.

Collins (2001) reforça a importância do alinhamento, ao afirmar que organizações bem-sucedidas e duradouras compartilham um propósito claro entre seus líderes e funcionários. Essa coesão não apenas impulsiona a produtividade, mas também contribui para a resiliência organizacional diante de desafios e mudanças do mercado. Quando a alta gestão demonstra um compromisso autêntico com os valores da empresa, os colaboradores tendem a se engajar mais profundamente, resultando em um ambiente organizacional mais integrado e inovador.

Além disso, o alinhamento de propósitos não se restringe apenas à comunicação e à motivação, mas também à forma como a organização desenvolve e implementa sua estratégia. Kofman (2007) destaca que esse equilíbrio cria um ciclo virtuoso de comprometimento e desempenho, onde os líderes servem como exemplos e facilitadores da missão organizacional. Isso fortalece a confiança entre os membros da equipe e reforça um senso de pertencimento que motiva os funcionários a contribuir ativamente para o sucesso da organização.

Dessa forma, integrar os propósitos da liderança com os da organização não apenas impulsiona a eficiência operacional, mas também fortalece a cultura empresarial, promovendo um ambiente mais coeso e resiliente diante dos desafios organizacionais. Para alcançar esse alinhamento, é essencial que os líderes demonstrem coerência entre suas ações e os valores institucionais, garantindo que sua atuação inspire e guie suas equipes na mesma direção estratégica.

### 2.2.3 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “ACOMPANHAR TENDÊNCIAS DE LIDERANÇA”

O acompanhamento das tendências de liderança é essencial para garantir a adaptação e a evolução contínua das práticas gerenciais em um ambiente corporativo dinâmico. Barros (2019) define esse comportamento como o exercício de estar atento às novas práticas e teorias de liderança, adaptando e incorporando essas inovações para melhorar continuamente a eficácia da gestão e a produtividade da equipe.

Yukl (2013) ressalta que profissionais que acompanham tendências conseguem antecipar mudanças e ajustar suas estratégias de forma proativa, garantindo maior capacidade de resposta às transformações do mercado. O autor enfatiza que essa postura permite a adoção de abordagens mais eficazes para a gestão de pessoas e para a resolução de desafios organizacionais, impulsionando o desenvolvimento de equipes mais adaptáveis e inovadoras.

Heifetz, Grashow e Linsky (2009) complementam essa visão ao destacar que acompanhar tendências fortalece a capacidade de adaptação da liderança, um fator essencial para o sucesso em ambientes corporativos em constante evolução. Esses autores argumentam que líderes que se mantêm atualizados e flexíveis conseguem promover mudanças mais eficazes dentro de suas organizações, facilitando a implementação de novas práticas e a gestão de incertezas. Eles ressaltam que a capacidade de adaptação é um elemento-chave da liderança eficaz, permitindo que os gestores lidem com desafios inesperados e mantenham a organização alinhada às novas exigências do mercado.

Além disso, o acompanhamento das tendências de gestão está diretamente ligado ao conceito de aprendizado contínuo. Conforme indicado por Yukl (2013), a coordenação eficaz não é estática, mas sim um processo dinâmico de desenvolvimento e aprimoramento. Líderes que investem na atualização de suas competências conseguem promover culturas organizacionais mais inovadoras e ágeis, incentivando suas equipes a também se manterem engajadas na busca por excelência.

Barros (2019) reforça que a observação de tendências permite que os profissionais antecipem mudanças estruturais no mercado e implementem estratégias mais eficazes, garantindo maior vantagem competitiva. Esse processo de aprendizado contínuo possibilita a incorporação de novas abordagens, metodologias e tecnologias, tornando a gestão mais eficiente e sustentável no longo prazo.

Dessa forma, acompanhar tendências de liderança não apenas amplia o repertório dos gestores, mas também permite uma atuação mais estratégica e inovadora. Ao adotar uma postura de aprendizado contínuo e adaptação, os líderes podem garantir maior alinhamento com as demandas do mercado e impulsionar a competitividade e o crescimento sustentável de suas organizações. A busca constante por inovação e aprimoramento é, portanto, um fator essencial para a gestão contemporânea, garantindo que as organizações permaneçam relevantes e resilientes diante das transformações do ambiente de negócios.

#### 2.2.4 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “DAR LIBERDADE PARA QUE TODOS POSSAM EMITIR OPINIÕES”

A criação de um ambiente onde todos possam expressar suas opiniões livremente é um dos pilares de uma cultura organizacional saudável e inovadora. Bernard (1971) argumenta que a liberdade de expressão dentro das empresas pode ser definida como a capacidade de criar um ambiente aberto e inclusivo onde todos se sintam à vontade para expressar suas ideias e pontos de vista sem medo de represálias. Para ele, a comunicação aberta fortalece a confiança entre os membros da equipe, criando um espaço onde diferentes perspectivas podem ser debatidas sem receio de punições.

Likert (1979) reforça essa perspectiva ao afirmar que organizações que incentivam a participação ativa dos funcionários são mais propensas a alcançar altos níveis de engajamento e produtividade. Segundo o autor, um ambiente que valoriza a diversidade de opiniões possibilita a construção de soluções mais robustas e bem fundamentadas, pois leva em consideração diferentes experiências e visões de mundo.

Edmondson (2018) introduz o conceito de segurança psicológica, destacando que os trabalhadores só se sentem verdadeiramente à vontade para contribuir quando sabem que não serão punidos ou ridicularizados por suas ideias. Esse fator é crucial para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, nas quais a colaboração e a criatividade são incentivadas e se tornam parte do DNA organizacional.

Brown (2018), em seus estudos sobre vulnerabilidade na liderança, aponta que líderes que promovem um espaço seguro para a expressão de opiniões geram maior confiança e fortalecem o senso de pertencimento entre os membros da equipe. Ele enfatiza que permitir a liberdade de opinião não significa apenas aceitar contribuições, mas também ouvir ativamente e considerar diferentes pontos de vista no processo de tomada de decisão.

Dessa forma, garantir que todos possam emitir opiniões livremente dentro da organização não só melhora a qualidade das decisões, mas também fomenta uma cultura mais inclusiva e colaborativa. Quando os líderes demonstram abertura para escutar e valorizar as perspectivas de seus funcionários, criam um ambiente que estimula o aprendizado, a inovação e o crescimento sustentável dos trabalhadores e da empresa como um todo.

### 2.2.5 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “DEMONSTRAR CONFIANÇA NOS LIDERADOS”

Demonstrar confiança nos liderados é um elemento central para a construção de relações de trabalho saudáveis e produtivas. Drucker (2002) destaca que gestores que confiam nas habilidades e no julgamento de seus funcionários promovem um ambiente de autonomia, aumentando a responsabilidade individual e coletiva. Para ele, esse comportamento pode ser definido como a habilidade de acreditar nas competências e no julgamento dos trabalhadores, delegando responsabilidades e mostrando que acredita na capacidade deles de entregar bons resultados.

Covey (2006) reforça essa perspectiva ao afirmar que a confiança entre líderes e liderados acelera o desempenho organizacional, pois reduz a necessidade de supervisão excessiva e favorece uma cultura de transparência e colaboração. Segundo o autor, quando os trabalhadores percebem que seus gestores acreditam em seu potencial, a motivação e o comprometimento aumentam significativamente.

Bass e Avolio (1994) também destacam a importância da confiança na liderança transformacional. Para esses autores, profissionais que transmitem segurança fortalecem o engajamento dos liderados, incentivando-os a se superarem e a contribuir de forma significativa para o sucesso da organização. Esse comportamento não apenas melhora o desempenho individual, mas também fomenta a coesão da equipe e a retenção de talentos.

Edmondson (2018), ao explorar o conceito de segurança psicológica, argumenta que um ambiente de suporte permite que os funcionários assumam riscos, compartilhem ideias e aprendam com os erros sem medo de punição. Esse cenário favorece a inovação e a resolução eficaz de problemas, tornando as equipes mais dinâmicas e adaptáveis.

Além disso, Goleman (1998) associa a confiança à inteligência emocional, destacando que líderes confiantes são capazes de gerenciar suas próprias incertezas e transmitir estabilidade à equipe. Segundo ele, a confiança mútua entre líderes e liderados fortalece o senso de pertencimento e engajamento, criando uma cultura organizacional baseada no respeito e na valorização do potencial humano.

Dessa forma, demonstrar apoio e acreditar no potencial dos liderados é um pilar essencial da liderança eficaz. Quando os gestores delegam responsabilidades e estimulam a autonomia de seus funcionários, criam um ambiente onde a inovação, o comprometimento e o desempenho sustentável são incentivados. Esse comportamento não apenas melhora a

produtividade, mas também fortalece a cultura organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho.

#### 2.2.6 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “FAVORECER A AUTOESTIMA DOS LIDERADOS”

Favorecer a autoestima dos liderados é um elemento essencial para o desenvolvimento individual e organizacional. Branden (1997) define esse comportamento como a prática de reconhecer e valorizar as conquistas e habilidades dos trabalhadores, contribuindo para a construção de uma autoimagem positiva e fortalecendo a confiança em suas capacidades. O autor destaca que a construção da autovalorização positiva é um fator determinante para a confiança e o desempenho dos trabalhadores. Além disso, Branden enfatiza que o reconhecimento das conquistas e talentos dos funcionários fortalece seu senso de valor e aumenta sua motivação para contribuir com a organização.

Bass e Avolio (1994) argumentam que líderes que incentivam a autoestima de seus liderados criam um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Segundo os autores, esse comportamento está diretamente relacionado à liderança transformacional, pois motiva os funcionários a se tornarem mais engajados e a assumirem desafios com maior segurança e proatividade.

Goleman (1998), ao explorar a relação entre inteligência emocional e liderança, ressalta que profissionais que demonstram empatia e reconhecimento conseguem promover um ambiente organizacional mais harmonioso. Para ele, a valorização dos funcionários e a promoção de um clima de respeito e confiança são fundamentais para o fortalecimento da autoestima no ambiente de trabalho.

Dessa forma, favorecer a autoestima dos liderados não apenas melhora a satisfação dos trabalhadores, mas também impacta diretamente na retenção de talentos e no desempenho organizacional. Líderes que adotam essa prática criam uma cultura de valorização e incentivo, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

#### 2.2.7 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “FAVORECER O APRENDIZADO CONTÍNUO”

O aprendizado contínuo é um dos pilares para o desenvolvimento profissional e organizacional. Vianna (1997) caracteriza esse comportamento como a capacidade de promover oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamento, incentivando os trabalhadores a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos. Além disso, o autor destaca que promover possibilidades de capacitação e treinamento contribui para o aprimoramento das habilidades

dos funcionários, garantindo que estejam preparados para enfrentar desafios e mudanças constantes no mercado de trabalho.

Senge (1990) reforça essa visão ao introduzir o conceito de organização que aprende, ressaltando que ambientes que incentivam o aprendizado contínuo criam equipes mais inovadoras e adaptáveis. Segundo o autor, as empresas que investem no desenvolvimento de seus funcionários conseguem melhorar a competitividade e assegurar a sustentabilidade no longo prazo.

Bass e Avolio (1994) também argumentam que a liderança transformacional fomenta a busca pelo conhecimento e o crescimento profissional dos trabalhadores. Para eles, o aprendizado contínuo estimula a criatividade, melhora a capacidade de tomada de decisão e fortalece o engajamento da equipe.

Além disso, Charlene Li (2011) destaca que, no cenário digital atual, o aprendizado contínuo é um diferencial competitivo, permitindo que as organizações se mantenham atualizadas frente às rápidas mudanças tecnológicas. A autora enfatiza que líderes que promovem a cultura de aprendizado incentivam a inovação e a excelência operacional.

Portanto, favorecer o aprendizado contínuo é um comportamento essencial para garantir a evolução organizacional e a capacitação dos funcionários. Profissionais que estimulam essa prática promovem um ambiente de desenvolvimento e crescimento profissional, fortalecendo a cultura organizacional e preparando suas equipes para os desafios do futuro.

## 2.2.8 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “GERAR ENTUSIASMO E COMPROMETIMENTO”

O entusiasmo e o comprometimento são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho produtivo e motivador. Kondo (1994) define esse comportamento como a prática de motivar e inspirar a equipe a se engajar com entusiasmo nas suas tarefas, criando um ambiente de trabalho positivo e alinhado aos objetivos da organização. Segundo o autor, líderes que conseguem estimular essa habilidade geram um ciclo virtuoso de energia e dedicação dentro das equipes.

Drucker (2002) argumenta que profissionais entusiasmados criam uma visão compartilhada que inspira os funcionários a se comprometerem plenamente com suas tarefas. Segundo ele, o entusiasmo é uma força contagiante, capaz de elevar o nível de engajamento da equipe e aumentar a produtividade.

Goleman (1998) associa a capacidade de gerar entusiasmo à inteligência emocional, destacando que líderes que compreendem e regulam suas emoções de forma eficaz são mais

propensos a influenciar positivamente seus liderados. Ele enfatiza que a empatia e a motivação são essenciais para inspirar equipes e manter um ambiente de trabalho harmonioso.

Portanto, gerar entusiasmo e comprometimento é um elemento essencial para uma liderança eficaz. Líderes que promovem esse comportamento criam um ambiente de confiança, motivação e engajamento, garantindo melhores resultados organizacionais e maior satisfação entre os funcionários.

#### 2.2.9 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “GUIAR-SE POR VALORES ÉTICOS”

A ética na liderança é um fator determinante para a construção de um ambiente organizacional transparente e confiável. Migueles (2005) caracteriza esse comportamento como a capacidade de tomar decisões e agir de acordo com princípios morais e éticos, garantindo que as ações da liderança sejam justas e transparentes. Segundo o autor, a liderança ética fortalece a credibilidade e a legitimidade da organização.

Northouse (2021) destaca que lideranças guiadas por valores éticos promovem a confiança e a transparência, construindo bases sólidas para relações interpessoais e para a cultura organizacional. Segundo ele, líderes que tomam decisões baseadas em princípios éticos criam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Collins (2001) observa que líderes éticos não apenas garantem o sucesso sustentável da organização, mas também influenciam positivamente a cultura empresarial e os comportamentos dos funcionários. Ele enfatiza que a ética na liderança está diretamente relacionada à construção de uma reputação sólida e ao fortalecimento dos laços internos dentro da empresa.

Dessa forma, guiar-se por valores éticos não é apenas um dever moral, mas uma estratégia fundamental para a longevidade e a prosperidade organizacional. Líderes que demonstram compromisso com a ética garantem maior coesão interna, engajamento dos funcionários e credibilidade no mercado.

#### 2.2.10 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “INCENTIVAR A COESÃO DO GRUPO QUE LIDERA”

A coesão da equipe é um fator essencial para o desempenho organizacional e a construção de um ambiente colaborativo e produtivo. Argyris (1974) define esse comportamento como o exercício de promover o trabalho em equipe e a colaboração entre os membros do grupo, fortalecendo os laços internos e criando um senso de unidade e propósito comum. Segundo o autor, as equipes coesas apresentam maior alinhamento estratégico, melhor

comunicação e maior capacidade de resolução de problemas, tornando-se mais eficientes e resilientes.

Likert (1979) reforça essa visão ao afirmar que profissionais que incentivam a coesão entre os membros da equipe constroem um ambiente mais harmônico e eficiente. Ele argumenta que a coesão do grupo reduz conflitos, melhora o engajamento dos funcionários e aumenta a produtividade organizacional. Além disso, Likert destaca que a integração do grupo favorece a tomada de decisões coletivas mais assertivas, pois promove maior alinhamento e confiança entre os membros.

Lencioni (2002) aponta que a falta de coesão pode resultar em um ambiente fragmentado, onde os objetivos individuais sobrepõem aos coletivos. Segundo ele, líderes eficazes fomentam o espírito de equipe ao estabelecer um propósito compartilhado e incentivar a colaboração entre os membros. Ele ainda enfatiza que a ausência de sintonia pode levar à desmotivação e à perda de talentos, tornando essencial que os líderes implementem estratégias para reforçar a unidade do grupo.

Dessa forma, incentivar a coesão da equipe que lidera não apenas fortalece a cultura organizacional, mas também melhora o desempenho da equipe e a retenção de talentos. Líderes que promovem esse comportamento criam um ambiente mais colaborativo, favorecendo a inovação e a construção de relações profissionais mais sólidas.

#### 2.2.11 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM SUA EQUIPE”

O desenvolvimento de novos líderes dentro das organizações é um aspecto estratégico para garantir a continuidade da cultura e dos valores organizacionais. Charan (2011) define esse comportamento como a habilidade de identificar e preparar potenciais líderes dentro da equipe, oferecendo mentoria e oportunidades de crescimento para que possam assumir papéis de liderança no futuro. Segundo o autor, investir no desenvolvimento de líderes é uma prática fundamental para a sustentabilidade das organizações a longo prazo, permitindo que a empresa se adapte e prospere em ambientes competitivos e em constante transformação.

Bass e Avolio (1994) reforçam que a liderança transformacional envolve não apenas a gestão de equipes, mas também o desenvolvimento de talentos. Eles argumentam que profissionais que capacitam seus liderados a assumirem novas responsabilidades criam equipes mais autônomas e resilientes, capazes de lidar com desafios complexos de forma proativa e inovadora.

Garvin, Edmondson e Gino (2008) destacam que o desenvolvimento de lideranças requer um ambiente que valorize aprendizado e crescimento contínuo. Segundo os autores, organizações que investem na formação de novos gestores criam estruturas mais preparadas para lidar com mudanças e desafios complexos. Eles enfatizam que uma cultura de aprendizado contínuo permite que os futuros líderes desenvolvam habilidades essenciais, como tomada de decisão, comunicação eficaz e capacidade de adaptação.

Além disso, Charan (2011) argumenta que a construção de líderes internos reduz a dependência da organização de contratações externas, fortalecendo a identidade e os valores institucionais. Ele ressalta que profissionais bem preparados e alinhados à cultura organizacional têm maior capacidade de inspirar e engajar suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Dessa forma, investir no desenvolvimento de líderes dentro da equipe é um diferencial estratégico que fortalece a cultura organizacional e garante a sucessão de lideranças de forma estruturada. Profissionais que adotam essa prática promovem um ambiente de aprendizado contínuo e criam oportunidades para que seus liderados desenvolvam habilidades e assumam novos desafios, garantindo a evolução e sustentabilidade da organização.

#### 2.2.12 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “MANTER COMUNICAÇÃO CLARA E PRECISA”

A comunicação clara e precisa é um dos pilares da liderança eficaz, sendo essencial para garantir alinhamento e entendimento dentro da organização. Likert (1979) define esse comportamento como a prática de assegurar que a informação seja transmitida de forma compreensível e direta, evitando mal-entendidos e garantindo que todos saibam exatamente o que é esperado deles. Segundo o autor, líderes que dominam a comunicação conseguem construir um ambiente de confiança e transparência, promovendo maior colaboração e engajamento entre os membros da equipe.

Barnard (1971) enfatiza que a comunicação eficaz é um fator crítico para a integração dos objetivos organizacionais e individuais, evitando ruídos que possam comprometer a execução das estratégias da empresa. Ele destaca que a comunicação clara não se restringe apenas à transmissão de informações, mas também à escuta ativa e ao estabelecimento de um diálogo aberto entre líderes e liderados.

Charlene Li (2011) complementa essa visão ao afirmar que, na era digital, a comunicação clara se torna ainda mais relevante, considerando a multiplicidade de canais de

interação. Segundo a autora, líderes que desenvolvem uma comunicação transparente e objetiva conseguem minimizar conflitos, alinhar expectativas e impulsionar a produtividade das equipes.

Além disso, Likert (1979) ressalta que a comunicação clara também é essencial para a gestão eficaz de mudanças organizacionais. Líderes que comunicam expectativas e direções de forma objetiva garantem que as transições ocorram de maneira mais fluida, reduzindo resistências e aumentando o engajamento dos funcionários.

Dessa forma, manter uma comunicação clara e precisa é fundamental para o sucesso organizacional. Líderes que dominam essa habilidade garantem maior alinhamento estratégico, fortalecem a cultura organizacional e criam um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

### 2.2.13 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “PRATICAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL”

O domínio da inteligência emocional é fundamental para uma liderança eficaz, pois possibilita que os profissionais administrem suas emoções e lidem de forma adequada com os sentimentos dos outros. Goleman (1998) define esse comportamento como a habilidade de regular as próprias emoções e interpretar as dos demais, utilizando essa percepção para guiar decisões e ações de forma empática e eficaz. Segundo o autor, essa habilidade é composta por cinco dimensões principais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Edmondson (2018) associa a gestão das emoções à criação de um ambiente de segurança psicológica, no qual os trabalhadores se sentem encorajados a expressar ideias e assumir riscos sem medo de punição. Segundo a autora, profissionais emocionalmente inteligentes são capazes de promover um clima organizacional mais inclusivo e colaborativo.

Bass e Avolio (1994) reforçam essa perspectiva, ao destacar que a maturidade emocional é um dos pilares da liderança transformacional. Eles argumentam que líderes que dominam essa habilidade são mais eficazes na construção da confiança, no engajamento das equipes e na promoção da inovação dentro da organização.

Além disso, Goleman (1998) destaca que a inteligência emocional tem um impacto direto na tomada de decisões sob pressão. Líderes que possuem essa competência são capazes de manter a calma em situações desafiadoras, proporcionando segurança e estabilidade para suas equipes.

#### 2.2.14 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “SER UM EXEMPLO PARA A EQUIPE”

A liderança exemplar é um dos fundamentos para o desenvolvimento de equipes motivadas e alinhadas aos valores organizacionais. Sinek (2014) define esse comportamento como a prática de demonstrar comportamentos e atitudes que sirvam de modelo para os trabalhadores, agindo com integridade, responsabilidade e dedicação. Segundo o autor, profissionais que lideram pelo exemplo criam um ambiente de confiança e inspiram suas equipes a atingirem altos níveis de desempenho.

Barnard (1971) reforça que a gestão exemplar não se restringe a ações pontuais, mas sim à coerência entre discurso e prática. Ele argumenta que trabalhadores são mais propensos a seguir líderes que demonstram consistência entre suas palavras e atitudes, fortalecendo a cultura organizacional e a motivação das equipes.

Kouzes e Posner (2017) destacam que profissionais que servem de modelo promovem um engajamento mais profundo, pois inspiram credibilidade e autenticidade. Segundo os autores, o exemplo da liderança é um fator determinante para a construção de um ambiente organizacional positivo e de alto desempenho.

Sinek (2014) também argumenta que a liderança pelo exemplo está diretamente ligada à construção de um propósito organizacional. Quando os profissionais demonstram os valores institucionais por meio de suas ações, os funcionários sentem-se mais motivados a seguir esse modelo, contribuindo para um ambiente de trabalho mais alinhado e produtivo.

#### 2.2.15 COMPORTAMENTO DO LÍDER: “VALORIZAR A OPINIÃO DOS LIDERADOS”

A valorização da opinião dos liderados é um fator determinante para o engajamento e a motivação das equipes. Likert (1979) define esse comportamento como a habilidade de ouvir e considerar as sugestões e *feedbacks* dos trabalhadores, mostrando que suas opiniões são importantes e que eles têm um papel ativo na tomada de decisões. Segundo o autor, profissionais que incentivam a participação dos funcionários criam um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

Edmondson (2018) reforça que essa prática está associada à segurança psicológica, essencial para que os membros da equipe sintam-se confortáveis ao compartilhar ideias sem receio de julgamento ou retaliação. Para a autora, quando os líderes valorizam as contribuições de seus funcionários, há um aumento significativo no senso de pertencimento e compromisso com a organização.

Kouzes e Posner (2017) enfatizam que a valorização das opiniões dos liderados fortalece a confiança mútua dentro das equipes. Segundo os autores, essa prática não apenas melhora a comunicação interna, mas também permite a construção de soluções mais eficazes, baseadas em perspectivas diversas.

Portanto, valorizar a opinião dos funcionários não é apenas uma demonstração de respeito, mas uma estratégia essencial para promover uma cultura organizacional participativa e inovadora. Líderes que adotam essa abordagem garantem maior engajamento dos funcionários, impulsionam a criatividade e fortalecem a coesão organizacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, detalhando sua abordagem, classificação, universo e amostra, métodos de coleta e análise de dados, bem como suas limitações.

#### **3.1 ORIENTAÇÃO**

A pesquisa segue uma abordagem predominantemente quantitativa, pois emprega instrumentos estatísticos para analisar os dados coletados, possibilitando a mensuração da relevância de diferentes comportamentos de liderança, conforme destaca Creswell (2014). Entretanto, incorpora elementos qualitativos ao explorar as percepções dos respondentes sobre as práticas de liderança em suas organizações, alinhando-se à visão de Minayo (2001), que enfatiza a importância da interpretação de significados e contextos. O método adotado é o dedutivo, partindo de teorias sobre liderança, eficiência e desempenho organizacional para, em seguida, examinar os dados e identificar padrões, seguindo a lógica descrita por Lakatos e Marconi (2017), que caracterizam esse método como um raciocínio que vai do geral ao específico.

#### **3.2 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS MEIOS E FINS**

Com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva e aplicada. O caráter descritivo se manifesta na análise e caracterização dos comportamentos de liderança mais valorizados pelos respondentes, sem que se estabeleçam relações de causa e efeito. A classificação como aplicada se deve ao fato de que o tema abordado diz respeito a uma questão manifesta na realidade das organizações de trabalho, estando, portanto, relacionada à prática.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que os dados foram coletados diretamente com profissionais atuantes em diferentes setores e níveis hierárquicos dentro de suas organizações. A pesquisa também é bibliográfica, pois fundamenta-se em uma revisão da literatura sobre liderança e suas influências no desempenho organizacional, utilizando materiais acadêmicos, livros e artigos científicos para embasar a análise.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa compreende os trabalhadores de forma geral que atuam em empresas privadas como liderados. A amostra foi selecionada de forma não probabilística por acessibilidade, ou seja, os participantes foram escolhidos com base na facilidade de acesso e na disposição em contribuir com o estudo. Essa estratégia foi adotada devido a limitações logísticas e de tempo para a finalização da pesquisa, priorizando a viabilidade da coleta de dados.

O total de respondentes inicialmente alcançado foi de 93, porém, 14 respostas foram descartadas por não atenderem aos critérios estabelecidos, que exigiam que os participantes trabalhassem em uma empresa privada e tivessem 18 anos ou mais. Dessa forma, a amostra final foi composta por 79 participantes. A diversidade dos respondentes, em termos de experiência profissional, escolaridade, setor de atuação e modalidade de trabalho, contribuiu para uma visão mais abrangente sobre os comportamentos de liderança mais valorizados no ambiente organizacional.

### 3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, elaborado com base na literatura estudada e estruturado conforme os comportamentos de liderança considerados mais relevantes, que são aqueles abordados no capítulo anterior. O questionário foi composto majoritariamente por perguntas fechadas, utilizando uma escala de priorização, na qual os participantes foram convidados a indicar os cinco comportamentos de liderança que consideravam mais relevantes. Além disso, foram coletadas informações demográficas e profissionais para caracterizar os respondentes.

A aplicação do questionário ocorreu de forma *online*, utilizando plataformas digitais para distribuição do formulário, garantindo maior acessibilidade aos participantes. A escolha desse meio visou facilitar o alcance de um número maior de profissionais e proporcionar maior comodidade aos respondentes, reduzindo o tempo necessário para a coleta de informações.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva, com a tabulação das respostas em frequências absolutas e relativas, permitindo visualizar a distribuição das escolhas dos participantes. Para avaliar a importância atribuída a cada comportamento, foi

atribuída uma pontuação baseada na posição em que cada item foi classificado pelos respondentes, seguindo um modelo ponderado.

Os resultados foram organizados em tabelas e gráficos para facilitar a compreensão dos padrões identificados. A análise dos achados foi realizada em comparação com a literatura sobre liderança, buscando evidenciar como as percepções dos participantes se alinham ou diferem das abordagens teóricas existentes. Essa análise possibilitou identificar tendências e destacar os comportamentos que mais impactam a eficiência e o desempenho das equipes em ambientes organizacionais.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Algumas limitações da pesquisa devem ser consideradas. O uso de uma amostra não probabilística restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outras populações, pois os participantes foram selecionados por acessibilidade, o que pode introduzir viés na amostra. Além disso, a coleta de dados por meio de questionário estruturado limita a profundidade das respostas, uma vez que não há espaço para explorar nuances mais detalhadas das percepções individuais.

Outro aspecto a ser destacado é que a pesquisa se baseia exclusivamente na percepção dos respondentes, o que pode refletir preferências individuais ou experiências subjetivas, sem considerar outras variáveis organizacionais que poderiam influenciar as respostas. Por fim, a ausência de acompanhamento longitudinal impede a avaliação de como esses comportamentos de liderança impactam o desempenho das equipes ao longo do tempo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

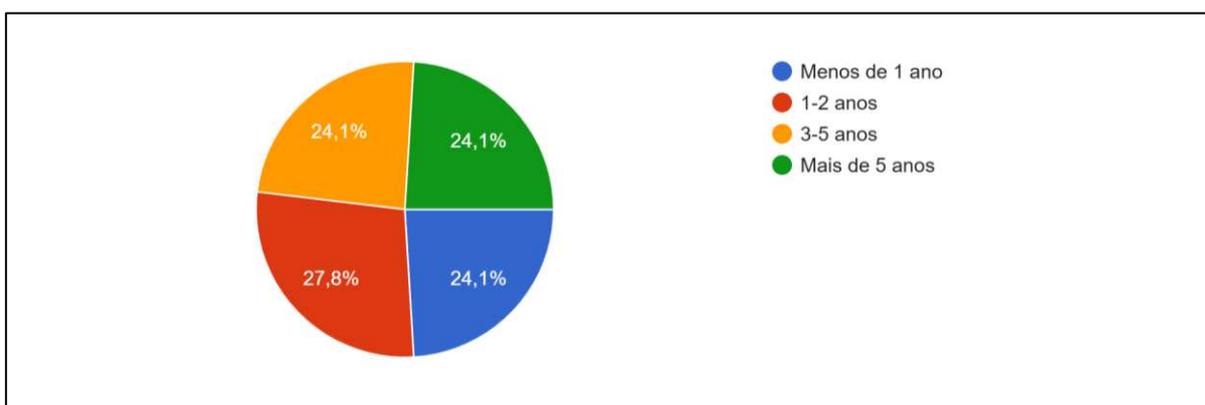
Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada, iniciando pela caracterização dos respondentes. Das 93 respostas coletadas inicialmente, 15,1% não atendiam aos requisitos para participar do questionário, sendo, em consequência, descartados. Dessa forma, o total de respondentes ficou em 79 pessoas, cujos principais dados pessoais estão aqui apresentados.

Para isso, foram considerados aspectos como experiência profissional, nível de escolaridade, modalidade de trabalho, setor de atuação e porte das empresas. Na sequência, são analisados os comportamentos de liderança considerados mais relevantes pelos participantes, com destaque para os seguintes: manter uma comunicação clara e precisa, demonstrar confiança nos liderados e ser um exemplo para a equipe.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Uma das informações solicitadas foi o tempo de experiência dos participantes em suas empresas, seja como estagiários ou trabalhadores. As respostas obtidas são apresentadas no gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Anos de experiência

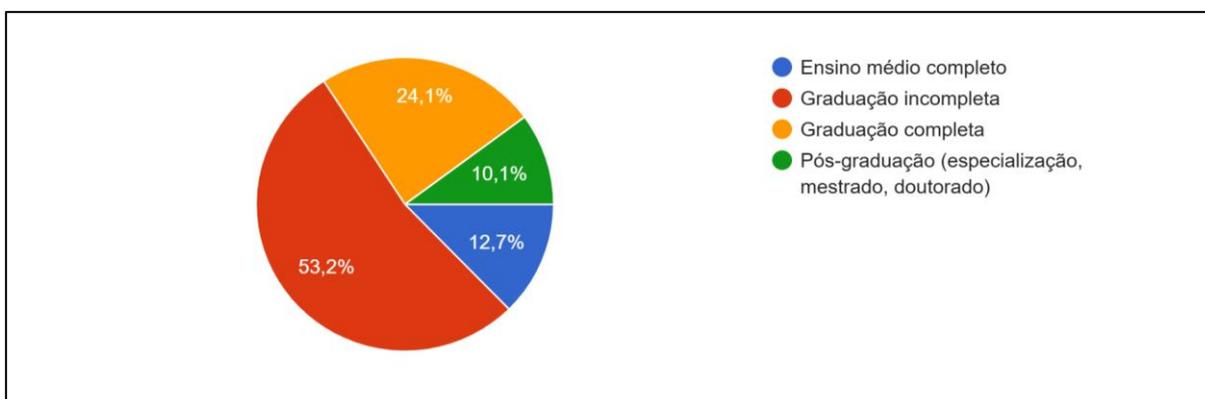


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nota-se que houve um grande equilíbrio entre as faixas de experiência, com uma quantidade similar de pessoas mais iniciantes e aquelas com maior tempo de experiência.

Também foi perguntado qual era o nível de escolaridade mais elevado dos respondentes. As respostas foram registradas no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Escolaridade.

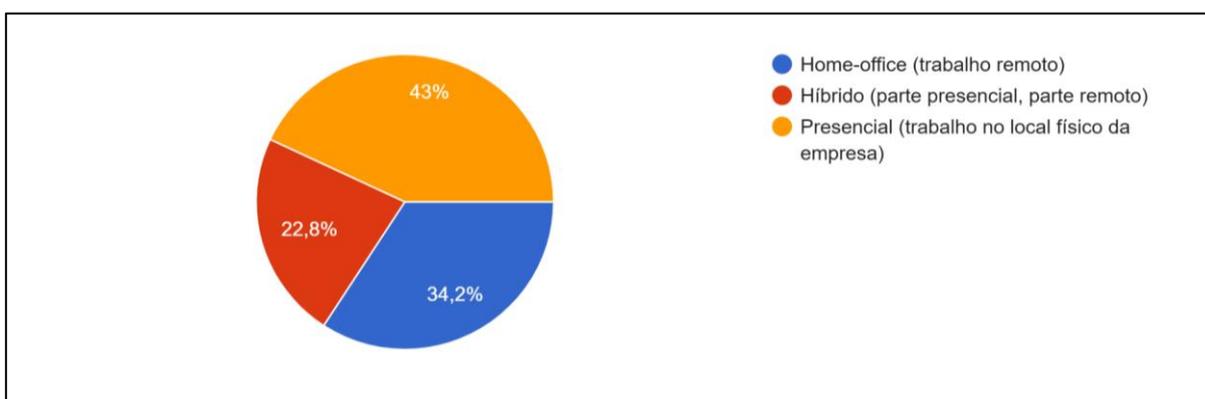


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Observa-se uma predominância de participantes com graduação incompleta, o que pode ser explicado pela rede de relacionamento da pesquisadora, composta majoritariamente por alunos de graduação.

Em relação à modalidade de atuação, as respostas estão dispostas no gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Modalidade de Atuação.

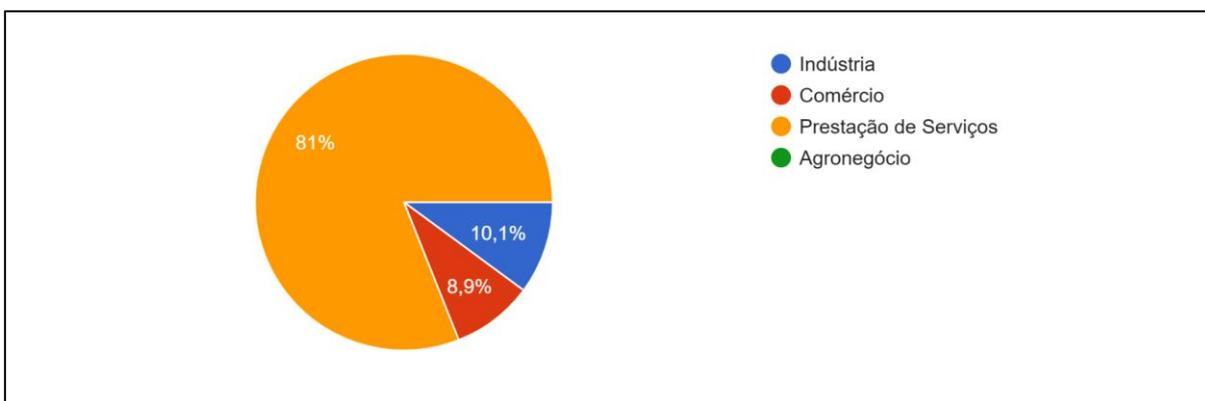


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nota-se que a maior parte dos respondentes está em trabalho remoto, seja integral ou híbrido. Esse fato reflete mudanças recentes no mercado de trabalho, influenciadas pela pandemia de COVID-19.

Quando indagados sobre o setor das empresas em que trabalham, os respondentes indicaram as respostas apresentadas no Gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 - Setor de Atuação.

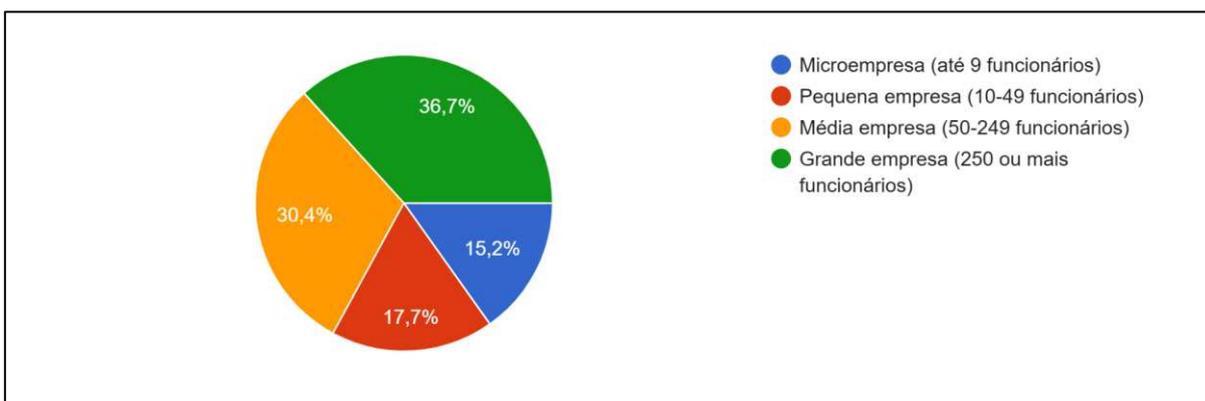


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A forte concentração no setor de serviços pode ser considerada como um reflexo da economia local de Juiz de Fora, que tem um pequeno número de indústrias e é dominada por pequenas empresas no comércio e serviços.

Por fim, em relação ao porte das empresas, as informações levantadas estão dispostas no Gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 - Porte das Empresas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A predominância de micro e pequenas empresas reflete a realidade econômica da região, caracterizada por estruturas empresariais de pequeno porte com um número reduzido de funcionários.

Conhecido o perfil dos respondentes, a próxima seção analisa as respostas obtidas em relação aos comportamentos de liderança, foco da pesquisa aqui apresentada.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DA LIDERANÇA

Passou-se, em seguida, para a parte mais substantiva do questionário, na qual foi pedido que cada participante apontasse, em ordem de importância, os cinco comportamentos considerados mais relevantes para a liderança.

Para facilitar a compreensão, o **Quadro 1** apresenta a definição de cada comportamento avaliado.

Quadro 1 - Conceitos dos comportamentos avaliados.

Comportamentos dos Líderes		Definição	Fonte
1	Adaptar-se à transformação digital	Manter-se atualizado com as novas tecnologias e tendências digitais, integrando-as de forma eficaz nas operações e estratégias da organização.	Charlene (2011)
2	Alinhar propósitos da organização com liderança	Assegurar que as metas e valores da liderança estejam em harmonia com a missão e os objetivos da organização, criando uma visão coesa e unificada.	Kofman (2007)
3	Acompanhar tendências de liderança	Estar atento às novas práticas e teorias de liderança, adaptando e incorporando essas inovações para melhorar continuamente a eficácia da liderança e a produtividade da equipe.	Barros (2019)
4	Dar liberdade para que todos possam emitir opiniões	Criar um ambiente aberto e inclusivo onde todos se sintam à vontade para expressar suas ideias e pontos de vista sem medo de represálias.	Bernard (1971)
5	Demonstrar confiança nos liderados	Confiar nas habilidades e no julgamento dos trabalhadores, delegando responsabilidades e mostrando que acredita na capacidade deles de entregar bons resultados.	Drucker (2002)

6	Favorecer a autoestima dos liderados	Reconhecer e valorizar as conquistas e habilidades dos trabalhadores, contribuindo para a construção de uma autoimagem positiva e fortalecendo a confiança em suas capacidades.	Branden (1997)
7	Favorecer o aprendizado contínuo	Promover oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamento, incentivando os trabalhadores a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos.	Vianna (1997)
8	Gerar entusiasmo e comprometimento	Motivar e inspirar a equipe a se engajar com entusiasmo nas suas tarefas, criando um ambiente de trabalho positivo e alinhado aos objetivos da organização.	Kondo (1994)
9	Guiar-se por valores éticos	Tomar decisões e agir de acordo com princípios morais e éticos, garantindo que as ações da liderança sejam justas e transparentes.	Migueles (2005)
10	Incentivar a coesão do grupo que lidera	Promover o trabalho em equipe e a colaboração entre os membros do grupo, fortalecendo os laços internos e criando um senso de unidade e propósito comum.	Argiris (1974)
11	Investir no desenvolvimento de líderes em sua equipe	Identificar e preparar potenciais líderes dentro da equipe, oferecendo mentoria e oportunidades de crescimento para que possam assumir papéis de liderança no futuro.	Charan (2011)
12	Manter comunicação clara e precisa	Assegurar que a informação seja transmitida de forma compreensível e direta, evitando mal-entendidos e garantindo que todos saibam exatamente o que é esperado deles.	Likert (1979)
13	Praticar inteligência emocional	Gerenciar suas próprias emoções e compreender as emoções dos outros, utilizando essa compreensão para guiar decisões e ações de maneira empática e eficaz.	Goleman (1998)
14	Ser um exemplo para a equipe	Demonstrar comportamentos e atitudes que sirvam de modelo para os trabalhadores, agindo com integridade, responsabilidade e dedicação.	Sinek (2014)
15	Valorizar a opinião dos liderados	Ouvir e considerar as sugestões e <i>feedbacks</i> dos trabalhadores, mostrando que suas opiniões são importantes e que eles têm um papel ativo na	Likert (1979)

		tomada de decisões.	
--	--	---------------------	--

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores citados (2025)~

As definições aqui descritas foram transcritas no questionário distribuídos aos participantes, visando proporcionar-lhes maior clareza sobre os conceitos analisados.

Os resultados das marcações foram compilados na Tabela 1, que exhibe a frequência de cada comportamento em cada posição (1º ao 5º lugar).

Além da frequência das marcações, a tabela apresenta, na última coluna, uma pontuação que foi calculada com base em um tratamento estatístico sendo, atribuindo pesos diferentes para cada colocação: 5 pontos para o 1º lugar; 4 pontos para o 2º lugar; 3 pontos para o 3º lugar; 2 pontos para o 4º lugar e 1 ponto para o 5º lugar.

Tabela 1 - *Rankig* dos Comportamentos avaliados.

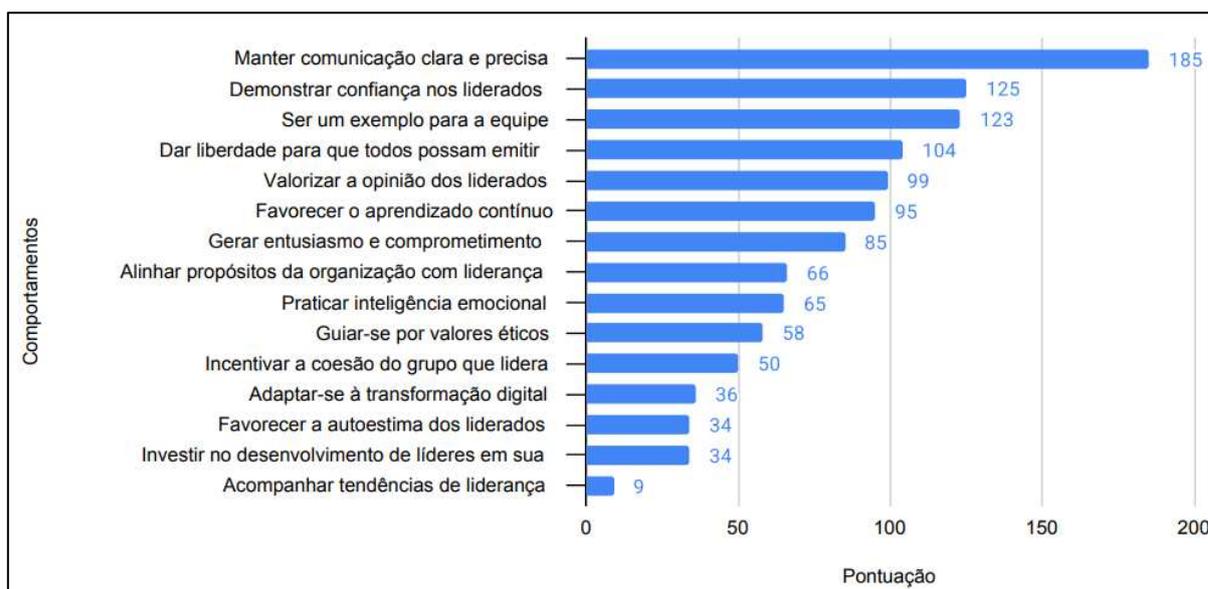
<b>Comportamentos</b>	<b>1º Lugar</b>	<b>2º Lugar</b>	<b>3º Lugar</b>	<b>4º Lugar</b>	<b>5º Lugar</b>	<b>Pontuação</b>
Acompanhar tendências de liderança	0	0	2	1	1	9
Adaptar-se à transformação digital	2	3	2	3	2	36
Alinhar propósitos da organização com liderança	5	6	2	3	5	66
Dar liberdade para que todos possam emitir opiniões	6	8	7	6	9	104
Demonstrar confiança nos liderados	8	7	9	13	4	125
Favorecer a autoestima dos liderados	1	1	5	2	6	34
Favorecer o aprendizado contínuo	6	5	10	4	7	95
Gerar entusiasmo e comprometimento	6	4	6	6	9	85
Guiar-se por valores éticos	5	2	3	6	4	58

Incentivar a coesão do grupo que lidera	2	6	2	3	4	50
Investir no desenvolvimento de líderes em sua equipe	2	3	1	3	3	34
Manter comunicação clara e precisa	10	19	9	13	6	185
Praticar inteligência emocional	6	4	4	1	5	65
Ser um exemplo para a equipe	11	8	7	5	5	123
Valorizar a opinião dos liderados	6	3	10	9	9	99

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com base nas nas pontuações totais calculadas, foi elaborado o Gráfico 6, a seguir, que favorece a visualização dos comportamentos mais relevantes.

Gráfico 6 - Pontuação total dos comportamentos.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nas seções a seguir, estão comentadas as pontuações obtidas em cada comportamento analisado, destacando a maior ou menor relevância atribuída a cada um e como o que foi observado se articula com as teorias estudadas

#### 4.2.1 MANTER COMUNICAÇÃO CLARA E PRECISA

Conforme revelado no Gráfico 6, esse foi o comportamento com maior pontuação. Tal resultado indica a importância atribuída pelos respondentes à clareza e precisão na troca de informações como um pilar essencial para uma liderança eficaz. Segundo Drucker (2002), a comunicação eficaz é um elemento central para o sucesso organizacional, uma vez que promove o alinhamento entre os membros da equipe e reduz os riscos de mal-entendidos. Essa perspectiva é reforçada por Kofman (2007), que aponta que uma comunicação clara fortalece o senso de propósito dentro da organização, criando uma conexão significativa entre os objetivos individuais e os da empresa.

Ademais, Charlene Li (2011) explora como o diálogo se torna ainda mais relevante na era digital, na qual as interações rápidas e em múltiplos canais podem aumentar as chances de ruídos na transmissão da informação. Dessa forma, líderes que se destacam nesse aspecto conseguem criar um ambiente de maior confiança e produtividade.

Barnard (1971), em seu estudo clássico sobre as funções do executivo, também enfatiza que a comunicação é um mecanismo essencial para integrar objetivos organizacionais e individuais. Ele afirma que a falha em se expressar claramente pode levar à desintegração do trabalho em equipe e ao enfraquecimento da confiança nas lideranças.

Além disso, Likert (1979) complementa ao afirmar que líderes eficazes são aqueles que estabelecem canais de comunicação que estimulam a participação e o envolvimento dos trabalhadores, criando uma base sólida de confiança mútua. Essa visão é corroborada por Argyris (1974), outro autor seminal nos estudos nessa área, que defende que o diálogo aberto promove um ambiente no qual os indivíduos se sentem valorizados e engajados nos objetivos da organização.

Por fim, Goleman (1998) ressalta que a comunicação clara é uma característica intrínseca de líderes emocionalmente inteligentes, pois permite que as mensagens sejam ajustadas às necessidades emocionais e cognitivas da equipe, fortalecendo a colaboração e a eficácia no trabalho.

Esses elementos destacam a centralidade desse comportamento não apenas para a execução de tarefas diárias, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional e do desempenho coletivo. Conforme observado, a valorização desse aspecto pelos respondentes reforça sua pertinência na formação de líderes contemporâneos capazes de lidar com as demandas de um ambiente empresarial dinâmico e desafiador.

#### 4.2.2 DEMONSTRAR CONFIANÇA NOS LIDERADOS

Esse foi o segundo comportamento mais valorizado pelos respondentes, refletindo o reconhecimento da confiança como uma base essencial para a construção de ambientes organizacionais produtivos e saudáveis. Segundo Drucker (2002), líderes que demonstram confiança em seus trabalhadores promovem autonomia e motivação, reduzindo a necessidade de controle constante e aumentando a eficácia das equipes.

Covey (2006) reforça que a confiança acelera os processos organizacionais ao eliminar barreiras causadas pela desconfiança, criando um clima de respeito mútuo que favorece a colaboração. Bass e Avolio (1994) apontam que a credibilidade é um dos pilares da liderança transformacional, fortalecendo o engajamento e a coesão dos liderados.

Edmondson (2018), ao explorar o conceito de segurança psicológica, destaca que a confiança permite que os funcionários assumam riscos e expressem ideias sem receio de julgamento, fortalecendo a inovação e o desempenho. Além disso, Goleman (1998) associa a confiança à inteligência emocional, pois líderes confiantes conseguem gerir suas próprias incertezas e criar um ambiente que valoriza o potencial humano.

O depoimento do respondente 53 reforça essa perspectiva ao destacar que "a autonomia dos liderados não pode acontecer de repente, deve existir um elo de confiança e senso de responsabilidade dentro da equipe para que os resultados possam ser alcançados". Essa visão enfatiza que a construção da autonomia na equipe depende diretamente da confiança e da responsabilidade compartilhada, alinhando-se às abordagens teóricas que associam a confiança ao desenvolvimento organizacional e ao fortalecimento da liderança.

Dessa forma, demonstrar confiança nos liderados não apenas fortalece a coesão da equipe, mas também permite que os gestores concentrem seus esforços em atividades estratégicas, otimizando a gestão e promovendo um desempenho sustentável. Esses fatores justificam a alta pontuação desse comportamento na pesquisa.

#### 4.2.3 SER UM EXEMPLO PARA A EQUIPE

O terceiro comportamento mais destacado foi "Ser um exemplo para a equipe", evidenciando sua relevância como prática indispensável para lideranças eficazes. Segundo Barnard (1971), líderes que alinham seus comportamentos aos valores organizacionais criam um padrão ético que inspira confiança e comprometimento. Kouzes e Posner (2017) complementam afirmando que liderar pelo exemplo é uma prática que estimula o engajamento, pois os liderados tendem a replicar comportamentos observados em seus líderes.

Collins (2001) destaca que profissionais exemplares ajudam a construir culturas organizacionais resilientes, capazes de enfrentar desafios com integridade. Além disso, Goleman (1998) associa a liderança pelo exemplo à inteligência emocional, pois exige do líder autoconsciência e autorregulação para alinhar suas ações às expectativas da equipe.

O depoimento do respondente 47 reforça essa perspectiva ao afirmar que "o liderado é o espelho do líder", sintetizando a ideia de que os comportamentos da gestão são diretamente refletidos na equipe. Essa valorização do comportamento reflete a necessidade de gestão autênticas, que sirvam de modelo para suas equipes, fortalecendo a confiança e o alinhamento em momentos de transformação organizacional.

#### 4.2.4 DAR LIBERDADE PARA QUE TODOS POSSAM EMITIR OPINIÕES

Considerado essencial para a dinâmica organizacional, esse comportamento foi considerado um dos comportamentos mais relevantes, ocupando a quarta posição no ranking. Esse resultado evidencia a importância de líderes que promovem um ambiente inclusivo, no qual os trabalhadores se sintam confortáveis para expressar ideias e contribuir para as decisões organizacionais. Bernard (1971) aponta que a liberdade de expressão é essencial para fomentar a inovação e a resolução colaborativa de problemas.

Likert (1979) reforça que a participação ativa dos funcionários aumenta o engajamento e fortalece o senso de pertencimento na equipe. Edmondson (2018) destaca que a criação de segurança psicológica é indispensável para garantir que os membros da equipe possam compartilhar ideias sem receio de julgamentos ou represálias.

Brown (2018), em seus estudos sobre vulnerabilidade na liderança, enfatiza que líderes que incentivam a expressão de opiniões fortalecem a confiança e promovem um ambiente mais colaborativo. Esses elementos mostram que a liberdade para emitir opiniões é um comportamento estratégico para fortalecer a dinâmica organizacional e gerar resultados mais eficazes.

#### 4.2.5 VALORIZAR A OPINIÃO DOS LIDERADOS

Conforme revelado na Figura 6, este comportamento foi amplamente reconhecido pelos respondentes, posicionando-se como o quinto mais relevante. Esse resultado destaca a importância de líderes que ouvem ativamente e consideram as sugestões e *feedbacks* de seus funcionários como parte do processo decisório. Segundo Kouzes e Posner (2017), a valorização das opiniões fortalece o senso de pertencimento e engajamento da equipe, criando um ambiente onde os indivíduos se sentem respeitados e encorajados a contribuir.

Edmondson (2018) reforça que essa prática está associada à segurança psicológica, essencial para que os membros da equipe compartilhem suas ideias livremente, sem medo de julgamentos ou retaliações. Além disso, Brown (2018) enfatiza que a valorização das opiniões dos liderados reflete uma liderança empática e inclusiva, que reconhece o potencial da diversidade de perspectivas.

Esses estudos apontam que valorizar as opiniões dos liderados não apenas melhora o desempenho organizacional, mas também promove uma cultura de colaboração e inovação, evidenciando a centralidade desse comportamento para lideranças eficazes.

#### 4.2.6 FAVORECER O APRENDIZADO CONTÍNUO

Essa prática aparece na sexta posição do ranking, destacando sua importância para o desenvolvimento das equipes e da organização. Essa posição demonstra que os respondentes reconhecem a importância de líderes que incentivam o crescimento contínuo dos trabalhadores, especialmente em um ambiente de constantes mudanças. Senge (1990) afirma que uma cultura de aprendizado constante torna as organizações mais adaptáveis e inovadoras, permitindo-lhes prosperar em cenários desafiadores.

Bass e Avolio (1994) destacam que esse comportamento é essencial na liderança transformacional, pois prepara as equipes para enfrentar o futuro com mais resiliência. Charlene Li (2011) complementa que, no contexto digital atual, o aprendizado contínuo é indispensável para que as organizações permaneçam competitivas em mercados complexos. No entanto, sua posição no ranking sugere que, para os respondentes, ele está um passo atrás de comportamentos mais diretamente relacionados à interação e ao engajamento humano no dia a dia.

#### 4.2.7 GERAR ENTUSIASMO E COMPROMETIMENTO

Este comportamento aparece na sétima posição, refletindo o valor atribuído à manutenção do ânimo e do engajamento entre os trabalhadores. Esse comportamento foi valorizado por seu papel em manter o espírito da equipe elevado e o foco nos objetivos organizacionais, ainda que sua influência possa ser percebida como mais indireta em comparação a ações mais concretas, como a comunicação ou a confiança.

Kouzes e Posner (2017) afirmam que líderes entusiasmados criam uma visão compartilhada que inspira os funcionários a se comprometerem plenamente com suas tarefas. Drucker (2002) observa que o entusiasmo é uma força contagiante, capaz de energizar os times,

enquanto Goleman (1998) associa a capacidade de gerar entusiasmo à inteligência emocional.

O depoimento do respondente 8 reforça essa perspectiva ao destacar que "apoiar, orientar e estimular para que o liderado sinta-se motivado em se desenvolver e contribuir para a finalidade da empresa" é um papel essencial da liderança. Essa visão ressalta a importância do suporte contínuo e da orientação como formas de manter o engajamento e impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores.

Sua posição no ranking reflete que, embora os respondentes o valorizem, eles priorizam comportamentos com impacto imediato nas dinâmicas organizacionais. No entanto, a capacidade de estimular e orientar os liderados contribui para um ambiente mais produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

#### 4.2.8 ALINHAR PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO COM LIDERANÇA

Kofman (2007) afirma que o alinhamento de propósitos promove coesão e pertencimento entre os indivíduos, aumentando o engajamento e a clareza organizacional. Northouse (2021) ressalta que líderes que conseguem alinhar suas metas pessoais às da organização criam equipes mais integradas e focadas. Collins (2001) complementa que o alinhamento de propósitos é uma característica marcante de organizações que alcançam excelência sustentada, criando conexões significativas entre metas corporativas e as motivações individuais dos trabalhadores.

No entanto, os respondentes posicionaram este comportamento em oitavo lugar, possivelmente por considerá-lo uma prática estratégica de longo prazo, com menor impacto imediato no cotidiano organizacional. Essa percepção pode refletir a prioridade atribuída a comportamentos com resultados mais visíveis e rápidos, especialmente em contextos de alta pressão ou de mudanças constantes.

#### 4.2.9 PRATICAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (1998) destaca que a inteligência emocional é essencial para lidar com as complexidades emocionais do ambiente organizacional, promovendo empatia e autorregulação. Edmondson (2018) associa esse comportamento à criação de segurança psicológica, um elemento indispensável para que as equipes se sintam confiantes em inovar e enfrentar desafios. Bass e Avolio (1994) apontam que a inteligência emocional é fundamental para a liderança transformacional, pois permite que os líderes inspirem e motivem suas equipes de forma

sustentável.

O depoimento do respondente 61 reforça essa perspectiva ao destacar que "um ponto importante das lideranças para estimularem a produtividade da equipe é entender o perfil de cada liderado, para conseguirem apoiar adequadamente cada um deles". Essa visão ressalta que a inteligência emocional não se trata apenas de uma habilidade interpessoal, mas de uma ferramenta estratégica que possibilita uma liderança mais personalizada e eficiente, alinhada às necessidades individuais dos colaboradores.

Além disso, o comentário do respondente 4 complementa essa ideia ao afirmar que "a preocupação genuína com o bem-estar do liderado na organização é importante, além de estar disposto a colocar a mão na massa quando preciso". Esse ponto destaca que, além de compreender e motivar os colaboradores, um líder emocionalmente inteligente deve demonstrar envolvimento ativo e disposição para contribuir diretamente quando necessário, reforçando a confiança e o senso de colaboração na equipe.

Apesar de sua relevância, os respondentes o posicionaram em nona posição no ranking. Isso pode indicar que a inteligência emocional é percebida como uma competência básica ou subjacente a outros comportamentos, como confiança e comunicação, e não como um fator de destaque isolado. Ademais, em cenários corporativos voltados para resultados imediatos, comportamentos que demonstram um impacto mais direto no desempenho podem ser priorizados. No entanto, a capacidade de compreender e motivar individualmente cada membro da equipe pode ser um diferencial significativo na produtividade e no engajamento organizacional.

#### 4.2.10 GUIAR-SE POR VALORES ÉTICOS

Northouse (2021) destaca que lideranças éticas promovem confiança e transparência, construindo bases sólidas para relações interpessoais e para a cultura organizacional. Collins (2001) observa que líderes guiados por valores éticos criam organizações sustentáveis e respeitadas, estabelecendo conexões profundas entre ética e sucesso organizacional a longo prazo. Em um contexto de crescente valorização da gestão, esse comportamento ganha ainda mais relevância.

Entretanto, "Guiar-se por valores éticos" foi posicionado em décimo lugar no *ranking*. Uma possível explicação é que, apesar de sua importância, ele pode ser visto como uma prática implícita à liderança, e não como um diferencial destacado. Essa percepção pode refletir a

priorização de ações com impacto mais direto no engajamento e na produtividade, relegando comportamentos éticos a um papel de sustentação básica.

#### 4.2.11 INCENTIVAR A COESÃO DO GRUPO QUE LIDERA

Likert (1979) afirma que a coesão é uma consequência de lideranças que promovem valores como respeito mútuo e interdependência positiva entre os membros da equipe. Lencioni (2002) argumenta que, embora a coesão seja essencial para o funcionamento eficaz das equipes, ela pode ser vista como uma prática que se desenvolve ao longo do tempo, não necessariamente exigindo uma intervenção constante por parte do líder.

Apesar de sua importância, os respondentes atribuíram uma posição de menor destaque a esse comportamento no *ranking*. Isso pode indicar que a coesão é percebida como um efeito natural de outros comportamentos, como confiança e comunicação clara, em vez de um foco direto de ação. Além disso, o impacto de longo prazo da coesão pode levar a uma percepção de menor urgência frente a comportamentos com resultados mais imediatos.

#### 4.2.12 ADAPTAR-SE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Charlene Li (2011) aponta que a transformação digital é essencial para alinhar as operações às demandas do mercado contemporâneo, enquanto Heifetz, Grashow e Linsky (2009) destacam que a adaptação tecnológica exige uma liderança capaz de equilibrar competências técnicas e interpessoais. Em um mundo corporativo cada vez mais digital, esse comportamento ganha relevância estratégica.

No entanto, os respondentes posicionaram esse comportamento em uma posição inferior no *ranking*, possivelmente devido à percepção de que a adaptação tecnológica está mais associada a competências técnicas ou a especialistas na área, em vez de ser uma prioridade direta para lideranças gerais. Além disso, pode haver uma crença de que a transformação digital já está sendo conduzida por equipes especializadas, reduzindo sua visibilidade como responsabilidade direta dos líderes.

#### 4.2.13 FAVORECER A AUTOESTIMA DOS LIDERADOS

Goleman (1998) destaca que reconhecer e valorizar as conquistas dos funcionários é essencial para fortalecer a confiança e o engajamento, promovendo um ambiente de trabalho positivo. Esse comportamento é crucial para criar equipes mais resilientes e motivadas, contribuindo para o bem-estar organizacional de forma sustentável.

Apesar disso, "Favorecer a autoestima dos liderados" aparece em uma posição inferior

no *ranking*, o que pode indicar que ele é percebido como secundário em relação a outras demandas organizacionais. É possível que o fortalecimento da autoestima seja visto como um subproduto de práticas mais amplas, como confiança, comunicação ou *feedback* positivo, o que ajuda a explicar sua menor relevância na pesquisa.

#### 4.2.14 INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM SUA EQUIPE

Bass e Avolio (1994) destacam que formar novos líderes é uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo, enquanto Garvin, Edmondson e Gino (2008) reforçam que o desenvolvimento de lideranças requer visão estratégica e planejamento consistente. Esse investimento é fundamental para preparar as organizações para desafios futuros e assegurar a continuidade de seus valores e objetivos.

Entretanto, os respondentes consideraram esse comportamento como menos urgente, possivelmente devido à priorização de comportamentos com impactos mais imediatos sobre a dinâmica organizacional. A necessidade de tempo e recursos para o desenvolvimento de líderes pode contribuir para a percepção de que essa prática é menos relevante em cenários de alta pressão ou com foco em resultados de curto prazo.

No entanto, o depoimento do respondente 26 destaca um aspecto relevante ao afirmar que "ser justo nas decisões e promover oportunidades de crescimento dentro da empresa são fatores cruciais que favorecem o desempenho da equipe". Essa perspectiva reforça a ideia de que o desenvolvimento de lideranças não se limita apenas a uma estratégia de longo prazo, mas também pode ter efeitos imediatos na motivação e engajamento dos colaboradores. A justiça nas decisões e a criação de oportunidades podem ser vistas como práticas que fortalecem o ambiente organizacional e favorecem um desempenho mais consistente, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

#### 4.2.15 ACOMPANHAR TENDÊNCIAS DE LIDERANÇA

Yukl (2013) observa que líderes que acompanham as tendências conseguem antecipar mudanças e ajustar suas estratégias de forma proativa, enquanto Heifetz, Grashow e Linsky (2009) ressaltam que essa prática pode fortalecer a capacidade de adaptação em um ambiente corporativo em constante evolução. Estar atento às tendências é, portanto, um comportamento que pode contribuir para uma liderança mais inovadora e preparada.

Ainda assim, este foi o comportamento com menor relevância no *ranking*, sugerindo

que os respondentes o consideram menos essencial no dia a dia das lideranças. Essa posição pode ser atribuída à percepção de que acompanhar tendências, embora relevante, não tem um impacto direto e imediato na eficiência das equipes. Em ambientes de trabalho desafiadores, é possível que os líderes priorizem comportamentos que respondam diretamente às necessidades imediatas de suas equipes, relegando o acompanhamento de tendências a um plano secundário.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme já destacado, esta pesquisa teve como objetivo responder à seguinte questão central: “Quais comportamentos e práticas de liderança revelam-se mais propícios para a manutenção de um ambiente de trabalho de alto rendimento?” Para isso, foram analisados os principais comportamentos adotados por líderes e sua influência na produtividade e na percepção dos liderados.

A revisão da literatura e a pesquisa de campo permitiram verificar que a liderança exerce um papel fundamental na construção de um ambiente organizacional produtivo e colaborativo. Entre os comportamentos analisados, a comunicação clara e precisa foi apontada como um dos fatores mais relevantes para a efetividade da liderança, sendo considerada essencial para o alinhamento de expectativas, a redução de ruídos e a melhoria da dinâmica interna das equipes. Além disso, a demonstração de confiança nos liderados se destacou como um aspecto de grande importância para o fortalecimento do engajamento e da autonomia dos funcionários, contribuindo para um ambiente mais motivador e eficiente.

Outro ponto evidenciado foi a relevância do exemplo na atuação da liderança, sendo a coerência entre discurso e prática um fator determinante para a construção da credibilidade e do respeito dentro das equipes. A valorização da opinião dos liderados e a criação de um ambiente onde todos se sintam confortáveis para expressar ideias também emergiram como elementos essenciais para o engajamento e o fortalecimento do sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho.

A pesquisa demonstrou, ainda, que práticas como o incentivo ao aprendizado contínuo e a promoção de um clima organizacional positivo são estratégias relevantes para o desenvolvimento das equipes e a retenção de talentos. Embora comportamentos voltados para inovação e adaptação às tendências tenham sido reconhecidos como importantes, sua aplicação prática pode depender do contexto organizacional e da cultura vigente.

Dessa forma, os achados deste estudo reforçam que a liderança eficaz vai além da gestão de processos, envolvendo a construção de relações baseadas em confiança, comunicação e exemplo. Ao adotar práticas que favorecem a transparência, o engajamento e a valorização dos colaboradores, os líderes podem contribuir significativamente para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. **Integrando o indivíduo e a organização**. New York: Wiley, 1974.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARROS, Cláudia. **Tendências de liderança e inovação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational Leadership: Developing People and Organizations**. New York: Free Press, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRANDEN, Nathaniel. **Autoestima no trabalho**. São Paulo: Summus, 1997.
- CHARAN, Ram. **Pipeline de liderança: como desenvolver líderes em todos os níveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- CHARLENE, Li. **Liderança aberta: como a tecnologia está transformando a forma de liderar**. São Paulo: Alta Books, 2011.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Franklin Covey, 2006.
- DE BRUNO; LIZOTE, Suzete Antonieta. **Leadership and organizational culture in small companies**. Revista de Administração da UFSM, v. 15, n. 4, p. 634–656, 2022.
- DRUCKER, Peter F. **A prática da administração**. 34. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **The Effective Executive**. São Paulo: Editora Elsevier, 2006.
- EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprender, inovar e crescer**. São Paulo: Alta Books, 2018.
- GARVIN, David A.; EDMONDSON, Amy C.; GINO, Francesca. **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, v. 86, n. 3, p. 109–116, 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Barueri: Atlas, 2022.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: o poder da inteligência emocional**. São Paulo: Sextante, 2011.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GREENLEAF, Robert K. **O líder servidor: um clássico sobre liderança e gestão**. São Paulo: Editora Sextante, 1977.

HACKMAN, J. Richard. **Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances**. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

HEIFETZ, Ronald; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. **Leadership in a (Permanent) Crisis**. Harvard Business Review, v. 87, n. 7/8, p. 62–69, 2009.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. New York: Wiley, 1968.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**. New York: Harvard Business School Press, 1993.

KOFMAN, Fred. **A empresa consciente**. São Paulo: Campus, 2007.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 1994.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

LENCIONI, Patrick. **As cinco disfunções de uma equipe**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2002.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIKERT, Rensis. **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill, 1979.

MIGUELES, Carlos. **Liderança ética e valores organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621–626, mar. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odair. **Quantitativo-qualitativo**: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul.-set. 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership**: Theory and Practice. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último**. São Paulo: HSM, 2014.

TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos e globalização**. São Paulo: FTA Editora, 1996.

VIANNA, Nélio. **Aprendizado contínuo e desenvolvimento profissional**. São Paulo: Pearson, 1997.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.