

LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A IMPORTANCIA DE UM LIDER

[Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 – Edição 147/JUN 2025 / 09/06/2025](#)

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE IMPORTANCE OF A LEADER

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/fa10202506092133

Edinéia Fialho Borges¹

Odicléia Dias de Souza²

Hamilton Tavares dos Prazeres³

RESUMO

Temos como objetivo buscar e analisar os vários aspectos da liderança baseando-se em conceitos e visando a importância da liderança no âmbito organizacional e como esse papel influencia diretamente em resultados positivos ou negativos para determinadas organizações, bem como detectar tipos de liderança e seus impactos na atuação. Nosso método de pesquisa, baseou-se no método bibliográfico, onde segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Esse tipo de pesquisa não envolve coleta de dados primários, mas sim a seleção deles, interpretação e discussão de fontes secundárias, como livros, teses, dissertações, artigos, entre outros. A liderança é um fator

essencial para o sucesso organizacional, influenciando diretamente o desempenho das equipes, a cultura da empresa e os resultados obtidos. Abordaremos diferentes estilos de lideranças, como autocracia, transformacional e servidora. O líder não apenas orienta mais também inspira e trabalha junto com sua equipe, promovendo inovação e crescimento sustentável. Neste contexto, discorreremos tópicos relacionados ao tema proposto e suas características.

Palavras-chave: liderança, estilos de lideranças, comportamento organizacional, autoconhecimento, inspiração, ética

ABSTRACT

Our objective is to explore and analyze the various aspects of leadership, based on established concepts and emphasizing the importance of leadership within the organizational context, as well as how this role directly influences either positive or negative outcomes for specific organizations. We also aim to identify different types of leadership and their impacts on organizational performance. Our research method was based on bibliographic research, which, according to Gil (2008), is “developed based on material already prepared, consisting mainly of books and scientific articles.” This type of research does not involve the collection of primary data, but rather the selection, interpretation, and discussion of secondary sources such as books, theses, dissertations, articles, and others. Leadership is an essential factor for organizational success, directly influencing team performance, company culture, and overall results. We will address different leadership styles, such as autocratic, transformational, and servant leadership. A leader not only guides but also inspires and works alongside their team, promoting innovation and sustainable growth. In this context, we will discuss topics related to the proposed theme and its characteristics.

Keywords: Leadership, Leadership styles, Organizational behavior, Self-knowledge, Inspiration, Ethics

1 INTRODUÇÃO

A liderança vem sendo um tema muito estudado no mundo empresarial e educacional. Segundo o autor (MAXWELL, 2014), “liderança não se trata de títulos, cargos ou hierarquias, mas sim de impacto, influência e inspiração”

Para se tornar um líder não é apenas ocupar uma função de liderança, mas saber como exerce-lo influenciando pessoas dentro de um setor e grupo para que ele se torne funcional e traga resultados positivos para ou um objetivo final que toda empresa busca.

Quando falamos em comportamento organizacional, estamos falando sobre como as pessoas agem no ambiente de trabalho, o que as motiva, como se comunicam, como lidam com desafios e com outras pessoas. De acordo com (CHIAVENATO, 2014), o comportamento das pessoas nas empresas é influenciado por diversos fatores — e a liderança é um dos principais. Já (ROBBINS, 2005) destaca que um bom líder é capaz de criar um ambiente mais positivo, com mais confiança e cooperação entre os membros da equipe.

Cada estilo de liderança traz efeitos diferentes. Um líder mais rígido, por exemplo, pode até conseguir resultados no curto prazo, mas pode causar desmotivação. Por outro lado, líderes que sabem ouvir, apoiar e se adaptar ao time costumam criar ambientes mais leves e produtivos, como aponta (BERGAMINI, 2009).

Hoje em dia, dá pra ver claramente como um bom líder pode mudar tudo dentro de uma empresa. Liderar vai muito além de mandar ou dar ordens. Na prática, é saber lidar com pessoas, entender o que cada pessoa precisa, motivar o time e direcionar todos para um objetivo comum. Um líder de verdade faz a diferença tanto no ambiente quanto nos resultados. Ele influencia o clima, o comportamento e até o jeito que a equipe trabalha no dia a dia.

Neste artigo, a ideia é justamente refletir sobre a importância de um líder dentro do contexto organizacional, mostrando como a liderança e o comportamento das pessoas estão diretamente ligados e como essa relação pode fazer toda a diferença para o sucesso de uma equipe ou até de uma empresa inteira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundação teórica desta pesquisa está estruturada a partir de diferentes perspectivas sobre a liderança, abordando conceitos, teorias clássicas e contemporâneas, bem como os impactos da liderança no contexto organizacional.

Segundo (CHIAVENATO, 1993), a liderança é essencial para todas as funções da administração, pois envolve a habilidade de motivar e conduzir pessoas para alcançar objetivos organizacionais. (KOTTER, 1977) destaca que a liderança se baseia na produção de mudanças e na definição de estratégias claras para a equipe.

(BENNIS, 1996) enfatiza que os líderes são fundamentais para a eficácia das organizações, pois direcionam a equipe, tomam decisões estratégicas e oferecem um porto seguro em momentos de incerteza. Além disso, (MORGAN, 1995) aponta que a liderança possui um poder simbólico, influenciando a forma como as percebem e tomam decisões.

2.1 LIDERANÇA COM PROPÓSITO: UMA ABORDAGEM ÉTICA

Mário Sérgio Cortella traz uma reflexão bem diferente sobre liderança, que foge daquele modelo antigo baseado em poder e autoridade. Para ele, liderar vai muito além de mandar ou estar no topo de uma hierarquia. Liderança, na verdade, tem mais a ver com ética, exemplo e responsabilidade.

Assumir a postura de liderança é, antes de mais nada, uma escolha. Mas ela exige uma estúpida

capacidade: a de se ter humildade. (CORTELLA, 2009, p. 69).

CORTELLA diz em sua obra, *Inquietação positiva sobre gestão* (2007): – “Liderar não é ter poder, é ter autoridade moral. O bom líder não manda, ele inspira. Ele é seguido não porque impõe, mas porque dá exemplo”

Segundo o autor, um bom líder não é aquele que impõe, mas sim o que inspira pela atitude. Ou seja, a equipe deve confiar nele não só porque ele tem um cargo alto, mas porque ele age de forma coerente, fala o que faz e faz o que fala. Essa confiança vem da prática, do dia a dia, e não de um título.

Outra ideia importante é que o líder precisa ter um propósito bem definido. Alcançar metas é importante, claro, mas isso não faz sentido se for feito de qualquer jeito. O ideal é que os resultados venham junto com valores éticos e responsabilidade. Cortella usa a expressão “fazer sentido”, e isso resume bem o que ele quer dizer: liderar com consciência do impacto que suas ações têm nas pessoas e no ambiente ao redor.

Além disso, ele valoriza muito a forma como o líder se comunica. Não adianta só falar bem; é preciso ouvir de verdade, abrir espaço para o diálogo e permitir que todos participem. Quando há escuta ativa e respeito, o clima no grupo melhora, e isso faz toda diferença nos resultados também.

Em resumo, Cortella propõe uma liderança mais humana, voltada para o coletivo e guiada por valores. É um tipo de liderança que combina firmeza com empatia e que tem tudo a ver com os desafios que enfrentamos nas organizações de hoje.

2.2 LEANDRO KARNAL E A IDEIA DE UMA LIDERANÇA COM MAIS CONSCIÊNCIA

De acordo com (KARNAL, 2020), liderar com consciência começa quando a pessoa entende quem ela é. Um líder que não tem clareza sobre seus próprios sentimentos e falhas pode acabar tomando decisões ruins ou sendo injusto com os outros. Ele acredita que liderar bem envolve sempre olhar para dentro e buscar melhorar como ser humano.

(KARNAL, 2017) fala bastante sobre temas como ética, comportamento e o jeito que a gente se relaciona com o mundo e, claro, isso também vale quando o assunto é liderança. Pra ele, ser líder não é só ter um cargo alto ou mandar nos outros. Na real, liderança de verdade tem muito mais a ver com dar exemplo e construir respeito com base nas atitudes do que ficar impondo regras.

Ele fala que o líder precisa ser alguém que as pessoas queiram seguir e não alguém que todo mundo obedece só porque tem medo ou precisa do emprego. Isso acontece quando o líder mostra coerência entre o que fala e o que faz. Se diz uma coisa e age de outra forma, perde credibilidade rapidinho.

Outra coisa legal que o Karnal sempre reforça é que o líder precisa ter autoconhecimento. Se a pessoa não sabe lidar nem com os próprios erros e emoções, como vai lidar com os outros? Ele acredita que liderar começa pela forma como a gente se enxerga e se comporta. Um líder que se conhece bem tem mais equilíbrio pra lidar com pressão e com as pessoas ao redor

Além disso, ele mostra que o papel do líder é também escutar e apoiar, e não sair apontando erro ou tentando ter sempre razão. Um bom líder, segundo Karnal, é aquele que consegue inspirar, sem forçar nada, e criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras pra falar, errar e aprender.

No fundo, o que ele defende é uma liderança mais consciente, mais humana mesmo. Aquela que não se baseia em mandar, mas sim em

caminhar junto com o time. E quando isso acontece, todo mundo cresce — tanto o líder quanto a equipe.

2.3 A IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER

A liderança atualmente é fundamental para o grande sucesso das organizações, pois exigem gestores que têm habilidades e competência diferenciadas.

Segundo (BENNIS, 1996), os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações, o sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as encontramos pelo caminho as vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele, que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.

Segundo (MORGAN, 1995), “Administrando os sentidos ligados à situação, o líder, na verdade, utilizar uma forma de poder simbólico, que exerce a influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem a sua realidade e, conseqüentemente, sobre a maneira de agir.

2.4 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é fundamental para o sucesso organizacional impactando o desempenho das equipes a cultura da empresa e os resultados. Líderes eficazes motivam colaboradores, tomam decisões estratégicas promovem um ambiente positivo e incentivam inovação e desenvolvimento. Dessa forma a liderança contribui para a produtividade e o crescimento sustentável das organizações.

Segundo (KOTTER, 1977), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua pauta sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar

essas metas aos recursos humanos e motiva-los para que sejam cumpridas

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar (CHIAVENATO, 1993, 172).

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Quando falamos sobre comportamento organizacional, estamos nos referindo a como as pessoas agem dentro das empresas — seja individualmente, em grupos ou como parte de uma cultura mais ampla. Um dos autores mais reconhecidos nesse campo é Stephen P. Robbins, que traz uma abordagem bastante prática e clara sobre o tema.

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.(ROBBINS, 2010, p. 8).

Ou seja, não se trata apenas de observar como as pessoas se comportam, mas sim de entender por que elas agem de determinada maneira no ambiente de trabalho, e como isso pode ser ajustado para melhorar os resultados da empresa sem deixar de lado o bem-estar das pessoas.

O individual – onde entram temas como personalidade, motivação, valores, atitudes e até o modo como as pessoas percebem e interpretam o ambiente ao seu redor.

O grupal – que analisa como os times funcionam, como a liderança influencia, como ocorrem os conflitos e a comunicação entre as pessoas.

O organizacional – que trata da cultura da empresa, da estrutura organizacional e das políticas internas que moldam o comportamento coletivo.

No fundo, Robbins busca ajudar líderes e profissionais a entender, prever e influenciar comportamentos, sempre com o intuito de construir ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e alinhados com os objetivos da organização.

2.6 DEFINIÇÃO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Toda empresa é feita de pessoas. E, como em qualquer grupo humano, cada pessoa traz consigo uma forma única de pensar, sentir e agir. O comportamento organizacional surge justamente para tentar entender esse universo que acontece todos os dias dentro das organizações — as atitudes, as decisões, as relações e até os conflitos que fazem parte da rotina de qualquer ambiente de trabalho.

De forma simples, o comportamento organizacional é um campo de estudo que procura responder perguntas como: *O que motiva um colaborador? Por que algumas equipes funcionam melhor que outras? Como o ambiente de trabalho pode influenciar o desempenho das pessoas?* Esse olhar é fundamental para que as organizações sejam mais eficientes, humanas e adaptáveis às mudanças. De acordo com (ROBBINS E JUDGE, 2013), comportamento organizacional é: Um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Ou seja, não se trata apenas de estudar o comportamento das pessoas, mas também de usar esse conhecimento de forma prática — para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, justo e produtivo.

Esse estudo se divide em três níveis principais: No nível individual, o foco está em aspectos como personalidade, valores, motivação e atitudes. No nível grupal, a atenção se volta para a comunicação, o trabalho em equipe, a liderança e as dinâmicas de grupo. E no nível organizacional, entram temas como cultura, estrutura, clima organizacional e políticas internas que influenciam o dia a dia das pessoas.

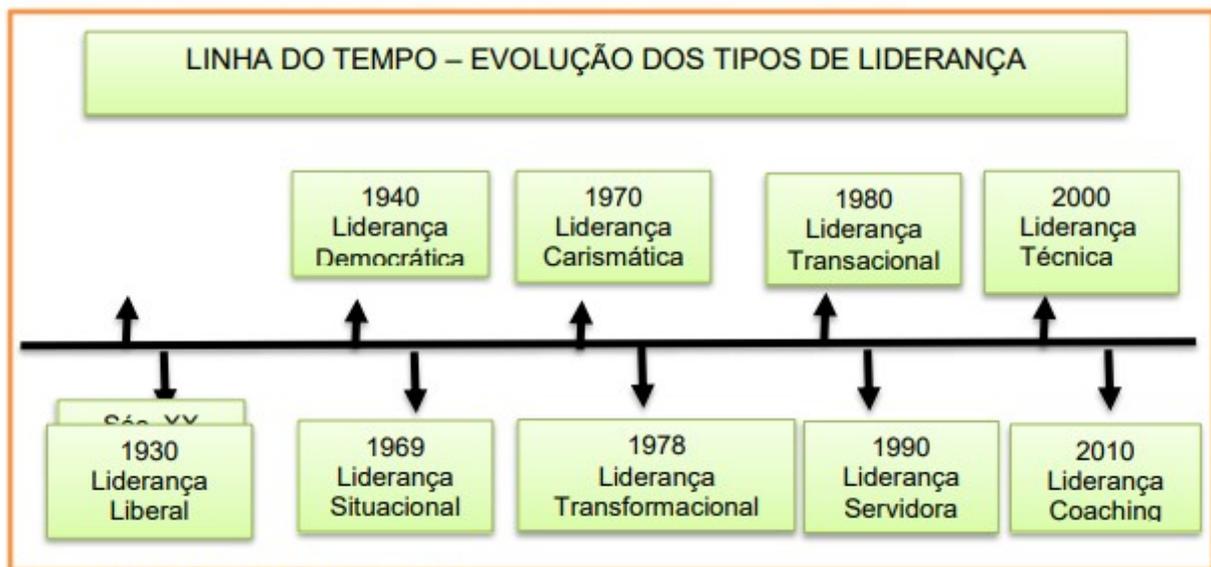
(CHIAVENATO, 2014) reforça que o comportamento organizacional ajuda a compreender as relações humanas no ambiente de trabalho, promovendo práticas mais inteligentes e respeitadas de gestão de pessoas. Já (MAXIMIANO, 2012) destaca que esse campo é interdisciplinar, ou seja, ele se apoia em diversas áreas do conhecimento — como a psicologia, a sociologia, a administração e até a antropologia — para construir uma visão mais completa sobre o comportamento humano dentro das empresas.

Mais do que entender *o que as pessoas fazem*, o comportamento organizacional ajuda a entender *por que elas fazem isso* — e como a organização pode criar condições melhores para que cada pessoa dê o seu melhor, com equilíbrio, motivação e propósito.

3 TIPOS DE LIDERANÇA

Figura 1 – Linha do tempo representando a evolução dos estilos de liderança, desde o modelo autocrático até abordagens contemporâneas como a liderança coaching.

LINHA DO TEMPO – EVOLUÇÃO DOS TIPOS DE LIDERANÇA



Fonte: Elaborado pela autoras, 2025.

3.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

(KURT LEWIN, 1939) foi um dos primeiros a estudar tipos de liderança, incluindo o líder autocrático. O líder toma decisões sozinho, com pouco ou nenhum envolvimento da sua equipe, ele identificou maior eficiência imediata, especialmente em contextos que exigem agilidade e organização. Porém, esse estilo também gerou efeitos negativos, como menor criatividade, aumento da tensão e insatisfação.

Lewin reconhecia que a liderança autocrática pode ser útil em situações de crise ou onde a hierarquia é essencial, mas alertava para seus riscos psicológicos, como dependência do líder e passividade do grupo. Assim, ele via esse estilo como uma estratégia válida, porém que deve ser usada com cautela, considerando seus efeitos sobre o desenvolvimento dos liderados.

3.2 LIDERANÇA LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)

Segundo o mesmo autor KURT junto com RONALD LIPPITT e RALPH WHITE, a liderança liberal, ou *laissez-faire*, é quando o líder dá total liberdade para equipe fazer as coisas do jeito dela. Ele não interfere muito e só ajuda quando alguém pede ou quando é realmente necessário. Esse estilo pode funcionar bem com times que já são experientes e sabem se

virar sozinhos. Mas, se o grupo precisar de mais orientação, pode acabar ficando meio perdido. No fim das contas, tudo depende de como a equipe lida com essa autonomia.

3.3 LIDERANÇA SITUACIONAL

Para (HERSEY e BLANCHARD, 1969), ser um bom líder é saber se adaptar. Eles dizem que não existe um único jeito certo de liderar todo mundo o tempo todo. O líder precisa mudar seu estilo de acordo com a pessoa e a situação. Às vezes, é preciso dar mais instruções; em outras, é melhor ouvir mais e dar autonomia. Eles criaram quatro estilos de liderança: mandar, convencer, apoiar e delegar. A ideia é usar o estilo certo dependendo de quanto a pessoa sabe fazer a tarefa e de como ela está se sentindo em relação a isso. Quanto mais o líder entende a equipe e se adapta, melhores são os resultados.

3.4 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Kurt também fala da liderança democrática, e diz que o líder compartilha decisões com a sua equipe, promovendo participação e engajamento. Diferente da liderança autocrática, onde o líder decide tudo sozinho, aqui as opiniões da equipe são levadas em conta, e todos têm espaço para contribuir. Nos estudos realizados por Lewin, junto com LIPPITT e WHITE, foi percebido que grupos liderados de forma democrática se sentiam mais motivados, satisfeitos e colaboravam melhor entre si.

Apesar de esse estilo às vezes tornar o processo um pouco mais lento, os resultados costumam ser mais duradouros e positivos. O líder democrático não impõe ordens, mas ajuda a equipe a caminhar junta, ouvindo ideias e buscando soluções em grupo. Esse tipo de liderança funciona muito bem em ambientes que valorizam criatividade, troca de ideias e trabalho em equipe, sendo uma ótima forma de fortalecer a união do grupo e incentivar o crescimento de todos os envolvidos.

3.5 LIDERANÇA CARISMÁTICA

A liderança carismática é aquele tipo de liderança em que o líder conquista as pessoas mais pela forma como se comporta e se comunica do que pelo cargo que ocupa. É alguém que inspira confiança só pelo jeito de ser, que sabe se conectar com os outros de forma verdadeira e passa segurança mesmo em situações difíceis. Esse tipo de líder costuma ser admirado e seguido porque motiva as pessoas naturalmente, sem precisar forçar nada.

Quem trouxe esse conceito foi MAX WEBER, lá no começo do século XX. Ele explicou que o carisma vem das qualidades pessoais do líder, como se ele tivesse algo especial que faz os outros acreditarem nele e o seguirem com confiança. Normalmente, esse tipo de liderança aparece em momentos de crise ou quando está tudo meio bagunçado, e aí as pessoas acabam procurando alguém que represente esperança e direção.

Mas claro, nem tudo são flores. Se a equipe depende demais só do líder, isso pode acabar sendo um problema. Por isso, o ideal é que o carisma venha junto com escuta, participação e bom senso. Quando isso acontece, a liderança carismática pode realmente fazer a diferença no clima da equipe e nos resultados do grupo.

3.6 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Um dos estilos de liderança que mais se destaca nas organizações é a liderança transformacional. Esse modelo de liderança vai além de simplesmente distribuir tarefas ou acompanhar os resultados. Ele é mais voltado para a inspiração e a motivação das pessoas no ambiente ocupacional, criando um ambiente mais positivo e colaborativo entre todos. Bernard (BASS, 1985), que desenvolveu essa teoria, acredita que líderes transformacionais conseguem despertar na equipe um senso de propósito, fazendo com que as pessoas se envolvam de verdade com o trabalho e se dediquem não só porque precisam, mas porque acreditam naquilo que estão fazendo.

Esse tipo de líder costuma ter uma visão clara do futuro, comunica bem suas ideias para a equipe e, acima de tudo, incentiva o crescimento pessoal e profissional de cada membro do time. Com isso, o ambiente de trabalho se torna mais leve, criativo e produtivo, e os resultados aparecem de forma mais natural e duradoura.

3.7 LIDERANÇA TRANSACIONAL

A liderança transacional, conforme James (MACGREGOR BURNS, 1978), é baseada em trocas claras entre o líder e os liderados. Nesse modelo de liderança, o líder estabelece o que espera dos membros da equipe e define as recompensas ou consequências que virão de acordo com o cumprimento ou não das metas estabelecidas. Ao contrário de estilos mais emocionais ou inspiradores, a liderança transacional foca nas tarefas, no cumprimento de objetivos específicos e em uma relação mais objetiva, onde os resultados são diretamente recompensados ou corrigidos. Esse tipo de liderança se mostra eficiente em ambientes que demandam eficiência operacional e com clareza nas metas, embora seja menos voltado para o desenvolvimento emocional ou motivacional dos liderados.

3.8 LIDERANÇA SERVIDORA

A liderança servidora é um estilo bem diferente dos outros, porque o foco principal do líder está em servir os outros, ou seja, ele coloca as necessidades da equipe à frente das suas próprias. Em vez de se preocupar só com o poder ou autoridade, o líder servidor se dedica a ajudar sua equipe, ouvir as dificuldades de cada um e garantir que todos tenham o que precisam para fazer um bom trabalho. Ele se coloca à disposição para apoiar seus liderados, ao invés de simplesmente dar ordens.

Esse conceito foi trazido por (ROBERT K. GREENLEAF, 1970, que dizia que o verdadeiro líder não é aquele que manda, mas aquele que serve aos outros. Para ele, ser líder é mais sobre humildade e sobre colocar os interesses do time primeiro. Quando o líder faz isso, a equipe se sente

mais unida e motivada, porque todos sabem que estão sendo cuidados e que o líder está genuinamente preocupado com o bem-estar deles.

No Brasil, o autor (ANTÔNIO CARLOS GOMES DA COSTA, 200) fala sobre a importância desse tipo de liderança e destaca que o papel do líder servidor vai além da simples execução de tarefas. Ele é alguém que trabalha para fortalecer a equipe, incentivar o desenvolvimento individual e coletivo, e criar um clima organizacional mais solidário e colaborativo. Costa aponta que a liderança servidora cria uma cultura organizacional mais saudável, onde os membros se sentem mais comprometidos e motivados, não apenas por respeito à autoridade, mas porque sabem que estão sendo apoiados.

Em resumo, a liderança servidora tem um impacto positivo na dinâmica de trabalho e pode ser muito eficaz em ambientes que valorizam a colaboração e o desenvolvimento pessoal. Ao servir aos outros, o líder fortalece a equipe e contribui para o sucesso coletivo.

Quando a gente fala de liderança técnica, muita gente pensa só em alguém que manja muito da parte técnica. Mas na real, ser um bom líder técnico vai além disso. Um cara chamado Robert Katz escreveu sobre isso lá nos anos 70, e ele dividiu as habilidades que um líder precisa em três tipos: técnicas, humanas e conceituais.

A parte técnica é a mais óbvia nesse papel. É o conhecimento prático mesmo, saber usar ferramentas, entender processos, programar bem, revisar código, essas coisas. Como o Katz falou:

Envolve o conhecimento especializado e a proficiência em uma atividade específica, particularmente aquela que envolve métodos, processos, procedimentos ou técnicas (KATZ, 1974, p. 91).

Ou seja, o líder técnico precisa ser bom de verdade no que faz, até pra conseguir orientar o time, tomar decisões mais difíceis e garantir que tudo esteja sendo feito com qualidade.

Mas não adianta só saber a parte técnica. Segundo KATZ, também é super importante saber lidar com pessoas (habilidade humana) e conseguir enxergar o todo, como as decisões técnicas impactam o negócio (habilidade conceitual). Então o líder técnico também tem que se comunicar bem, ajudar o time a crescer e entender a estratégia da empresa.

No fim das contas, liderança técnica é esse equilíbrio: saber muito da parte técnica, mas também saber trabalhar com pessoas e com o contexto mais amplo.

3.9 LIDERANÇA TÉCNICA

Quando a gente fala de liderança técnica, muita gente pensa só em alguém que manja muito da parte técnica. Mas na real, ser um bom líder técnico vai além disso. Um cara chamado ROBERT KATZ escreveu sobre isso lá nos anos 70, e ele dividiu as habilidades que um líder precisa em três tipos: técnicas, humanas e conceituais.

A parte técnica é a mais óbvia nesse papel. É o conhecimento prático mesmo, saber usar ferramentas, entender processos, programar bem, revisar código, essas coisas. Como o Katz falou:

Envolve o conhecimento especializado e a proficiência em uma atividade específica, particularmente aquela que envolve métodos, processos, procedimentos ou técnicas (KATZ, 1974, p. 91).

Ou seja, o líder técnico precisa ser bom de verdade no que faz, até pra conseguir orientar o time, tomar decisões mais difíceis e garantir que tudo esteja sendo feito com qualidade.

Mas não adianta só saber a parte técnica. Segundo KATZ, também é super importante saber lidar com pessoas (habilidade humana) e conseguir enxergar o todo, como as decisões técnicas impactam o negócio (habilidade conceitual). Então o líder técnico também tem que se comunicar bem, ajudar o time a crescer e entender a estratégia da empresa.

No fim das contas, liderança técnica é esse equilíbrio: saber muito da parte técnica, mas também saber trabalhar com pessoas e com o contexto mais amplo.

3.10 LIDERANÇA COACHING

Liderança coaching é quando o líder não fica só mandando ou cobrando resultado, mas realmente se importa com o crescimento do time. É um estilo de liderança mais parceiro, onde o líder escuta, pergunta, incentiva e ajuda cada pessoa a evoluir de verdade. Ao invés de dar a resposta pronta, esse tipo de líder faz a galera pensar e encontrar soluções por conta própria. Isso faz com que o time fique mais confiante, mais autônomo e muito mais preparado pra lidar com os desafios do dia a dia.

Um autor que fala bastante sobre isso é o JOHN WHITMORE. Ele diz que o papel do líder é liberar o potencial das pessoas pra que elas consigam ter mais performance, e que isso acontece mais quando a gente aprende com apoio do que quando só recebe uma ordem (WHITMORE, 2010).

Na prática, esse tipo de liderança ajuda a criar um ambiente mais leve, onde todo mundo sente que pode errar, aprender e crescer junto. E isso acaba impactando direto nos resultados também.

3 METODOLOGIA

A metodologia dessa pesquisa foi baseada em uma revisão bibliográfica. Isso significa que o estudo foi desenvolvido a partir da análise de conceitos, teorias e contribuições de diversos autores renomeados na área da liderança, como BENNIS, MORGAN e CHIAVENATO.

A abordagem utilizada foca na interpretação e discussão de diferentes estilos de lideranças, suas características e impactos organizacionais, com base em fontes teóricas já existentes. Além disso, uma análise reflexiva sobre a influência do líder nas equipes e na cultura organizacional, levantando questionamento sobre a eficácia da liderança.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Diante a nossa primeira pesquisa bibliográfica, identificamos os tipos de lideranças e com ele veio a liderança Autocrática, onde KURT LEWIN, junto a LIPPITT e WHITE, identificou que a liderança autocrática pode gerar eficiência imediata em contextos que exigem rapidez e controle, mas também provoca efeitos negativos como queda na criatividade e aumento da tensão. Embora reconheça seu valor em situações específicas, como crises, Lewin alerta para os riscos psicológicos desse estilo, que pode gerar passividade e dependência excessiva do líder. Por isso, recomenda seu uso com cautela, considerando o impacto no grupo a longo prazo.

A liderança tem um impacto direto no comportamento organizacional, sendo fundamental para o bom andamento e o sucesso de qualquer organização. Estudos e teorias sobre liderança revelam que um líder eficaz vai além da posição hierárquica e do poder formal, sendo capaz de inspirar sua equipe e guiar as pessoas de forma positiva, o que, por sua vez, reflete no desempenho organizacional.

Como observa (CORTELLA, 2007), liderar não é simplesmente ter poder sobre os outros, mas sim conquistar respeito por meio de uma autoridade moral que se baseia na ética e no exemplo. Um líder que age de maneira

responsável e ética estabelece um ambiente de trabalho onde a colaboração e o respeito são valorizados. Isso contribui para uma cultura organizacional mais sólida e para o aumento da produtividade coletiva.

Além disso, (KARNAL, 2020) destaca que o autoconhecimento é uma característica essencial de um bom líder. Um líder que tem clareza sobre suas próprias emoções e limitações pode lidar melhor com as questões emocionais da equipe e tomar decisões mais equilibradas. Esse tipo de líder não apenas guia suas ações pela razão, mas também pela empatia, criando um ambiente mais harmonioso e eficaz.

Ao observar o comportamento organizacional, fica claro que o líder influencia profundamente as atitudes de sua equipe. Um líder ético e responsável é capaz de criar um clima de confiança, onde os colaboradores se sentem mais motivados e engajados com os objetivos da organização. As ações de um bom líder têm um impacto direto no comportamento do grupo, criando um ambiente que favorece o desenvolvimento coletivo e individual.

Em resumo, a liderança eficaz não depende apenas do cargo ou da autoridade, mas da capacidade de inspirar, dar exemplo e agir com responsabilidade. Líderes que incorporam esses valores são essenciais para um comportamento organizacional positivo e para o crescimento a longo prazo das organizações.

Os achados desta seção confirmam que a liderança ética proposta por Cortella está alinhada com as exigências das organizações contemporâneas, cada vez mais pressionadas por questões de responsabilidade social, bem-estar dos colaboradores e sustentabilidade relacional. A abordagem ética e humanizada fortalece a noção de que liderar é servir a um propósito maior, que ultrapassa a obtenção de resultados financeiros e atinge dimensões mais profundas do comportamento humano e do impacto coletivo.

Além disso, a ênfase na escuta, no diálogo e na valorização das relações interpessoais apresenta um contraponto claro ao modelo autoritário, destacando que o bom líder é aquele que compartilha, que forma e que inspira. Ao colocar o exemplo como instrumento central da liderança, Cortella reforça que liderar com propósito é uma prática ética contínua, não um evento pontual. Essa visão também se conecta com as ideias contemporâneas de liderança transformacional e servidora, indicando uma convergência teórica entre autores de diferentes áreas.

Por fim, ao considerar que liderar é “fazer sentido”, Cortella propõe uma reflexão sobre a missão e os valores que sustentam as práticas de liderança nas organizações. O propósito, neste contexto, atua como um norte que orienta atitudes e decisões, promovendo não apenas o desempenho, mas também a dignidade, a motivação e a realização pessoal dos indivíduos envolvidos no processo.

Os achados indicam que a autoliderança, conforme exposta por Leandro Karnal, representa uma virada de chave na forma como se compreende o papel do líder moderno. Em vez de delegar à organização ou à estrutura hierárquica a responsabilidade pela transformação e pelo desempenho das equipes, a liderança passa a ser vista como uma construção interna e contínua. Nesse modelo, não há espaço para a terceirização da culpa ou para a vitimização – liderar é assumir o protagonismo da própria trajetória e, a partir disso, impactar o ambiente à sua volta.

A ética da responsabilidade pessoal defendida por Karnal aproxima-se dos princípios da filosofia existencialista, em que a liberdade está intimamente ligada ao dever moral de responder pelas próprias escolhas. Isso se traduz, no contexto organizacional, em líderes mais maduros, críticos e comprometidos com a verdade, a integridade e o exemplo.

Essa abordagem, ao focar no indivíduo como ponto de partida, complementa de forma eficaz a visão de liderança com propósito apresentada por Cortella. Se, para Cortella, o líder precisa ser ético e

engajado no bem comum, para Karnal, isso só é possível se esse líder primeiro aprender a governar a si mesmo. Essa convergência indica que a liderança ética é, ao mesmo tempo, relacional e individual, sendo o equilíbrio entre ambos os pólos que define sua potência transformadora.

Os achados relacionados à visão de Clóvis de Barros Filho fortalecem a noção de que a liderança contemporânea precisa transcender a mera eficiência técnica e abraçar uma dimensão mais filosófica e existencial. O propósito surge como eixo estruturante da ação do líder, não como uma estratégia de gestão, mas como uma força interior que sustenta a perseverança, a integridade e o entusiasmo.

Essa concepção se alinha à ideia de liderança inspiradora e humanizada, que vê os colaboradores não como recursos, mas como sujeitos em busca de significado. Ao abordar o trabalho como espaço de realização e não apenas de sobrevivência, Clóvis propõe uma ruptura com modelos tradicionais de liderança baseados em controle, desempenho mecânico e metas desumanizadas.

Na comparação com as abordagens de Cortella e Karnal, nota-se que Clóvis de Barros amplia a reflexão sobre liderança ao incluir uma dimensão afetiva e existencial mais explícita. Enquanto Cortella se ancora na ética e no serviço ao bem comum, e Karnal enfatiza a responsabilidade e a disciplina pessoal, Clóvis destaca o entusiasmo como motor da liderança, fazendo do propósito não uma meta distante, mas uma prática cotidiana de sentido.

A convergência entre os três pensadores indica que a liderança ética, consciente e eficaz passa necessariamente pelo encontro entre razão, emoção e propósito. É nesse equilíbrio que reside o potencial transformador da liderança no século XXI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como diferentes abordagens filosóficas e reflexivas contribuem para uma visão ampliada e significativa da liderança, com ênfase em valores como propósito, ética e consciência. A partir da análise das ideias de Mário Sérgio Cortella, Leandro Karnal e Clóvis de Barros Filho, foi possível identificar pontos de convergência que apontam para a necessidade de uma liderança mais humana, autêntica e conectada com o bem comum.

Ao mergulharmos nas ideias de Mário Sérgio Cortella, Leandro Karnal e Clóvis de Barros Filho, nos deparamos com uma liderança que nasce de dentro — que não se impõe pela autoridade, mas que se constrói pelo exemplo, pela ética, pela presença.

Cortella nos convida a liderar com propósito e responsabilidade, lembrando que cada decisão deixa uma marca. Não se trata apenas de resultados, mas do legado que deixamos no caminho — nos relacionamentos, na cultura da organização, na vida das pessoas.

Karnal nos provoca a olhar para dentro antes de querer conduzir o outro. Liderança, para ele, exige disciplina, coerência e, acima de tudo, consciência. Afinal, não há liderança verdadeira sem autoliderança.

Clóvis de Barros Filho, com seu entusiasmo contagiante, nos lembra que só faz sentido liderar se houver paixão envolvida. Que ninguém inspira os outros sem primeiro se encantar com aquilo que faz. Liderar é se comprometer com aquilo que nos faz vibrar — e compartilhar esse brilho com os outros.

Essas reflexões convergem em uma ideia poderosa: o líder do futuro é, antes de tudo, um ser humano inteiro, presente e comprometido com algo maior do que si mesmo. Alguém que entende que liderar é também cuidar, acolher, abrir caminhos.

Nas organizações, isso nos desafia a ir além dos indicadores e metas. Significa formar líderes que saibam escutar sem julgar, que reconheçam

suas vulnerabilidades, que promovam ambientes mais humanos, mais criativos, mais justos. Que saibam que a cultura de uma empresa se transforma não com discursos, mas com atitudes diárias, pequenas e consistentes.

Em um mundo cada vez mais complexo, o líder consciente é aquele que se pergunta, todos os dias: *qual é o sentido do que faço? Para quem eu faço? Que mundo eu ajudo a construir com minhas escolhas?*

No fim das contas, talvez liderar seja menos sobre poder e mais sobre presença. Menos sobre controle e mais sobre confiança. Menos sobre ter todas as respostas e mais sobre fazer as perguntas certas.

E que essa nova forma de liderar — mais humana, mais ética e mais viva — não seja apenas uma tendência, mas um compromisso coletivo com um futuro melhor.

A jornada para compreender os fundamentos e impactos da liderança organizacional foi, acima de tudo, uma oportunidade de crescimento pessoal e acadêmico.

Ao longo deste trabalho, exploramos as nuances da liderança consciente, os estilos que moldam a cultura corporativa e as práticas que fortalecem o propósito nas organizações. Mais do que um estudo teórico, foi uma reflexão profunda sobre o papel dos líderes no desenvolvimento humano e organizacional, destacando que liderar é, antes de tudo, um ato de responsabilidade, escuta e presença.

Ao finalizar este percurso, é impossível não reconhecer e expressar a profunda gratidão a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a construção deste trabalho.

Agradeço, com carinho e respeito, a nós, Edneia e Odicleia, que com nossas palavras, experiências e generosidade enriqueceram este estudo, oferecendo valiosas contribuições que deram vida às reflexões aqui

presentes. O conhecimento compartilhado foi mais do que insumo técnico: foi inspiração humana.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), meu sincero reconhecimento pelo ambiente de aprendizagem, incentivo à pesquisa e compromisso com a formação cidadã. É nesse espaço que ideias florescem e transformações começam.

É um agradecimento especial ao professor orientador Hamilton Tavares, cuja orientação paciente, olhar crítico e incentivo constante foram fundamentais em cada etapa desta caminhada. Sua escuta atenta e dedicação não só contribuíram para o rigor acadêmico do trabalho, mas também deixaram marcas significativas em minha formação.

Este trabalho não se encerra aqui. Ele é uma semente plantada com muitas mãos e corações — e, por isso mesmo, seu valor vai muito além das páginas. Que ele possa inspirar novas perguntas, práticas mais conscientes e líderes mais humanos.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **Liderança: estratégias para uma nova era**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Liderança: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** Petrópolis: Vozes, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENLEAF, Robert K. *The Servant as Leader.* Indianapolis: **Greenleaf Center for Servant Leadership**, 1970

KOTTER, John P. *Power and Influence: Beyond Formal Authority.* New York: **Free Press**, 1977.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** *Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 2, p. 271–299, 1939.

KATZ, Robert L. **Habilidades do administrador: técnico, humano e conceitual.** In:

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERGAMINI, Rafael E. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1974. p. 89–100.

KARNAL, Leandro. **O dilema do porco-espinho: como encarar a solidão do século XXI.** São Paulo: Planeta, 2018.

KARNAL, Leandro. **Todos contra todos: o ódio nosso de cada dia.** São Paulo: LeYa, 2017.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas o seguirão.** 10. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. – Comportamento Organizacional, 17ª ed., 2013)

WEBER, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1947.

¹Discente do Curso Superior bacharel em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari e-mail: edineiafialho3@gmail.com.

²Discente do Curso Superior bacharel em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari e-mail: odicleialeionan@gmail.com.

³Docente do Curso Superior de Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari. Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (PPGMAD/UNIR). e-mail: hamilton.prazeres@ifap.edu.br

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os

Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ:
(21) 99451-7530

WhatsApp SP:
(11) 98597-3405

e-Mail:

Conselho Editorial

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.
Dr. João Marcelo Gigliotti.

artigos e publique o seu também clicando aqui,



contato@revistaf
t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:

48.728.404/0001-
22

**Fator de
impacto FI=**
5.397 (muito alto)

Turismo

Acadêmico

Agência **ft**

Editor

Científico:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes

Jornalista

Responsável:

Marcos Antônio
Alves MTB
6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn
Andrade
Monteiro

Dra. Chimene
Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada
periodicamente
em

revistaft.com.br/expresspediente

Venha
fazer parte de
nosso time de
revisores
também!

Copyright © Revista ft Ltda. 1996 -
2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio
de Janeiro-RJ | Brasil