

Estilos de liderança e seus impactos na motivação dos colaboradores: Um estudo em uma empresa de mineração no setor ferroviário

Bárbara Andrade Oliveira Santos ¹, Jonathan Mota Silva Fonseca ², Yves Caldeira Ribeiro ³, Miriam Barros Assis Duarte ⁴, Arnaldo de Ávila Quintão ⁵, Marcelo Silva Ângelo Ferreira ⁶

Resumo: A liderança é um fator decisivo no contexto organizacional contemporâneo, influenciando diretamente a motivação e o desempenho das equipes. Este estudo teve como objetivo identificar os estilos de liderança predominantes transformacional, transacional, servidora e liberal (laissez-faire) em uma grande empresa de mineração no setor ferroviário, e analisar como os diferentes estilos de liderança impactam seus liderados no ambiente organizacional. A pesquisa adotou uma abordagem mista sendo quantitativa com análise estatística básica, utilizando o questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) com cinco líderes e qualitativa com roteiros de entrevistas semiestruturados com quinze liderados, cujos dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram a predominância dos estilos transformacional e transacional, com expressiva presença da liderança servidora. A análise qualitativa revelou que a eficácia da liderança está associada à promoção de confiança, suporte emocional e comunicação transparente. Constatou-se que os estilos transformacionais e servidor favorecem a motivação e a segurança psicológica, sendo este último essencial para o desenvolvimento humano. Conclui-se que a liderança eficaz requer equilíbrio entre inspiração, estrutura e cuidado com o bem-estar dos liderados, minimizando a incidência do estilo liberal.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, barbaraandrade123456@gmail.com.

² Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, jmota64@yahoo.com

³ Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, yvespierreriibeiro@gmail.com

⁴ Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, miriam.duarte@funcesi.br

⁵ Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, arnaldo.quintao@funcesi.br

⁶ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Professor Titular na Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculadadesabara.br

Palavras-chave: estilos de liderança; Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); motivação no trabalho; gestão de pessoas.

Leadership styles and their impact on employee motivation: A study in a mining company in the railway sector

Abstract: Leadership is a decisive factor in the contemporary organizational context, directly influencing team motivation and performance. This study aimed to identify the predominant leadership styles—transformational, transactional, servant, and laissez-faire—in a large railway sector mining company and analyze their influence on employee motivation and perceived efficacy. The research adopted a mixed-methods approach, employing a quantitative component with basic statistical analysis using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) administered to five leaders, and semi-structured interview scripts with fifteen followers, whose data were subsequently analyzed through content analysis. The results indicated a predominance of the transformational and transactional styles, with a significant presence of servant leadership. The qualitative analysis revealed that leadership effectiveness is associated with the promotion of trust, emotional support, and transparent communication. It was found that the transformational and servant styles favor motivation and psychological safety, with the latter being essential for human development. It is concluded that effective leadership requires a balance between inspiration, structure, and care for the well-being of the followers, thereby minimizing the incidence of the laissez-faire style.

Keywords: leadership styles; Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); work motivation; people management.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um componente estratégico para o sucesso de qualquer organização, pois influencia e afeta diretamente o desempenho das equipes e a qualidade das decisões estratégicas. Ao longo do tempo, estudiosos buscaram compreender como os diferentes estilos de liderança influenciam o ambiente de trabalho. Esses estilos variam desde abordagens mais autoritárias até modelos colaborativos, dependendo do perfil do líder, do contexto em que atua e dos objetivos da equipe. Conforme aponta o Instituto Gallup (2024) em pesquisa realizada de 2009 a 2023, cerca de 70% da variação no engajamento dos colaboradores está relacionada diretamente ao gestor imediato. Ainda segundo a mesma fonte, aproximadamente 50% dos profissionais norte-americanos pediram demissão para se afastar de seus líderes, o que reforça o impacto direto da liderança na motivação e na retenção de talentos dentro das empresas.

A implementação de práticas de gestão estruturada é essencial para o desempenho das organizações. Estudos indicam que a ausência de processos bem definidos nas organizações pode acarretar perdas significativas de produtividade, chegando a até 30%, devido ao retrabalho, à comunicação ineficaz e ao acesso restrito às informações essenciais, TI INSIDE (2025). Segundo a mesma fonte, cerca de 75% dos projetos fracassam por falta de planejamento claro, evidenciando a importância de lideranças preparadas e métodos que favoreçam alinhamento e eficiência nos processos internos. Conforme evidenciado por dados do *Great Place to Work* (2020), as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil apresentaram um desempenho financeiro 9,3% superior à média, demonstrando que lideranças eficazes não apenas promovem bem-estar e engajamento, mas também impulsionam significativamente os resultados organizacionais.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão: como os diferentes estilos de liderança impactam os seus liderados? Para responder a essa pergunta, este estudo tem como objetivo geral analisar como os diferentes estilos de liderança impactam seus liderados no ambiente organizacional. Para atender a este objetivo, foram definidos os objetivos específicos: 1) Identificar os principais estilos de liderança presentes na organização estudada 2) Compreender a percepção dos colaboradores sobre o impacto dos estilos de liderança e suas contribuições para um ambiente organizacional saudável e 3) Analisar os impactos de cada estilo de liderança na motivação dos liderados.

A relevância deste estudo está na crescente necessidade de empresas e gestores adotarem práticas de liderança mais humanas, adaptáveis e alinhadas às transformações do mercado atual. Líderes capacitados e conscientes do impacto de sua atuação são capazes de promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e motivador, além de contribuírem para a retenção de talentos e a consolidação de uma cultura organizacional positiva.

Este estudo justifica-se pela importância em compreender como os estilos de liderança impactam a motivação e o bem-estar dos colaboradores em contextos organizacionais dinâmicos. Líderes eficazes favorecem ambientes mais produtivos, humanos e alinhados às estratégias institucionais. No campo acadêmico, a pesquisa

amplia o conhecimento em gestão de pessoas e estimula reflexões sobre práticas eficazes de liderança. Para a sociedade, a atuação consciente dos líderes melhora a qualidade de vida no trabalho e fortalece vínculos com a comunidade. Empresas bem lideradas também contribuem para a geração de empregos e para uma cultura organizacional mais ética e sustentável.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução, abordando a temática, os objetivos, o problema de pesquisa e sua justificativa. O segundo reúne o referencial teórico com as principais contribuições sobre estilos de liderança. O terceiro descreve a metodologia aplicada com apresentação dos procedimentos e técnicas utilizadas na coleta e análise de dados. No quarto, são analisados os dados obtidos e, por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, respondendo à questão central e propondo perspectivas para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico sustenta a pesquisa, explorando conceitos centrais sobre liderança e gestão de pessoas. A base teórica é essencial para compreender como líderes influenciam suas equipes e fornecer subsídios à análise apresentada nos capítulos seguintes.

2.1 A compreensão da liderança e gestão de pessoas

Para Chiavenato (2014), compreender os conceitos e estilos de liderança e a gestão de pessoas é fundamental para o alcance de resultados sustentáveis dentro das organizações. Segundo Northouse (2018), a liderança pode ser entendida como um processo no qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar objetivos comuns. Essa definição reforça a ideia de que a liderança não está restrita à autoridade formal, mas envolve um conjunto de interações sociais e emocionais entre líder e liderados. Como é observado em Robbins e Judge (2019), liderar não se limita a dar ordens, mas implica inspirar e motivar pessoas, desenvolvendo um ambiente nos quais talentos são reconhecidos e potencializados. Além disso, o exercício da liderança exige adaptabilidade, empatia e visão estratégica, pois deve considerar tanto as necessidades dos indivíduos quanto os desafios organizacionais.

Ao longo das últimas décadas, o conceito de liderança evoluiu de enfoques autoritários e hierarquizados para modelos mais democráticos e colaborativos, em resposta às transformações sociais, culturais e econômicas que passaram a exigir posturas mais humanizadas, ágeis e eficazes por parte dos gestores, conforme apontam Robbins e Judge (2019).

Northouse (2018) ressalta que a liderança é uma prática dinâmica e relacional, caracterizada pela capacidade de mobilizar pessoas, construir significados compartilhados e sustentar o engajamento em longo prazo. Nesse mesmo sentido, Robbins e Judge (2019) enfatizam que o verdadeiro impacto do líder ocorre quando ele consegue alinhar as metas organizacionais às aspirações individuais de seus subordinados. Isso sugere que a eficácia da liderança está fortemente atrelada à sua habilidade de construir conexões autênticas e promover um clima organizacional favorável à inovação, ao comprometimento e à confiança mútua.

A gestão de pessoas configura-se como uma atividade estratégica que envolve práticas como recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e retenção de talentos, conforme destaca Chiavenato (2014). Northouse (2018) destaca que liderança e gestão de pessoas são dimensões interdependentes, uma vez que o comportamento do líder influencia diretamente o clima organizacional, os processos internos e os resultados alcançados pelas equipes. Nesse mesmo sentido, Robbins e Judge (2019) ressaltam que a eficácia na gestão do capital humano exige o reconhecimento de que os colaboradores não são recursos substituíveis, mas agentes ativos e essenciais à construção de vantagem competitiva. Desse modo, o papel da liderança vai além da supervisão de tarefas, abrangendo a geração de sentido e o fortalecimento do sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho.

Ao analisar a atuação da liderança no ambiente organizacional, é possível perceber seu impacto direto sobre a cultura interna, a motivação dos colaboradores e os resultados obtidos. Segundo Northouse (2018), líderes que priorizam a construção de relações baseadas em confiança e respeito tendem a fortalecer o compromisso das equipes e a promover um ambiente mais propício ao

desenvolvimento. Por sua vez Robbins e Judge (2019) destacam que a condução da equipe focada apenas em metas e controle pode garantir resultados imediatos, mas pode limitar o engajamento a longo prazo. Dessa forma, a maneira como o líder conduz as interações, dá feedbacks e define prioridades influencia diretamente o clima organizacional, a cooperação entre os membros e a capacidade da equipe de responder a desafios de modo coeso e produtivo.

A liderança adotada impacta diretamente a motivação, o clima organizacional e os resultados. Práticas inspiradoras favorecem o engajamento e a criatividade, enquanto estilos mais controladores podem restringir a autonomia, conforme evidenciam Bass e Riggio (2006). Compreender essas implicações é estratégico para uma gestão eficaz.

Para aprofundar a compreensão sobre o que impulsiona os colaboradores, utiliza-se a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). Segundo os autores, a motivação é influenciada por dois grupos distintos: os fatores higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos (como salário, condições de trabalho e políticas da empresa) previnem a insatisfação, mas não são capazes de motivar por si sós. Já os fatores motivacionais (como reconhecimento, realização e crescimento profissional) são intrínsecos ao cargo e responsáveis por gerar satisfação e engajamento duradouro. Dessa forma, a eficácia do líder está diretamente ligada à sua capacidade de estimular esses fatores motivacionais na equipe.

2.2 Teorias e modelos de liderança

Ao longo das últimas décadas, diversos estudiosos, a exemplo de Chiavenato (2014), se dedicaram à tarefa de compreender e categorizar os estilos de liderança, considerando seus efeitos nos liderados e sua eficácia em contextos variados. A partir desses esforços, surgiram modelos teóricos que auxiliam na interpretação das condutas dos líderes no ambiente organizacional. Entre as contribuições pioneiras, destaca-se o estudo de Lewin, Lippitt e White (1939), conforme citado por Chiavenato (2014), que identificaram padrões de comportamento associados aos climas sociais criados por diferentes estilos de liderança. Segundo os autores, o

comportamento do líder exerce papel determinante na dinâmica dos grupos, podendo facilitar ou inibir a cooperação, o engajamento e a produtividade.

A liderança liberal, ou *laissez-faire*, tal como proposto no estudo seminal de Lewin et al. (1939), caracteriza-se pela mínima intervenção do líder nas decisões e ações da equipe. Os colaboradores atuam com ampla autonomia, o que pode estimular a criatividade quando há maturidade profissional. No entanto, sua aplicação indiscriminada tende a gerar desorganização e conflitos, especialmente em contextos que exigem maior orientação.

Em um campo teórico posterior, a distinção entre liderança transformacional e transacional, iniciada por Burns (1978), é aprofundada por Bass e Riggio (2006), ampliando o olhar sobre os aspectos motivacionais e éticos do papel do líder. Segundo estes autores, o líder transformacional é aquele que transcende as trocas imediatas e atua inspirando seus liderados com base em valores, propósito e visão de futuro. Esse modelo se baseia em uma relação de confiança mútua e transformação recíproca, na qual o líder busca desenvolver as potencialidades individuais e alinhar os interesses pessoais com os objetivos coletivos da organização.

Por outro lado, a liderança transacional, descrita por Burns (1978) e ratificada por Bass e Riggio (2006) como um modelo mais pragmático, apoia-se na lógica da troca entre desempenho e recompensa. Nesse tipo de liderança, as relações são estruturadas a partir de contratos explícitos: os liderados cumprem suas obrigações e, em contrapartida, recebem incentivos ou punições conforme os resultados obtidos. Embora seja eficaz para manter a ordem e alcançar metas operacionais, esse modelo pode apresentar limitações quando se trata de inspirar inovação, estimular o comprometimento a longo prazo ou lidar com ambientes em constante transformação, conforme observa Burns (1978).

O conceito de liderança servidora, proposto originalmente por Greenleaf (1977), é discutido no contexto nacional por Almeida (2015), que apresenta a liderança servidora como uma abordagem ética e relacional, na qual o líder se compromete, antes de tudo, a servir. Nessa perspectiva, liderar é promover o

crescimento pessoal, a autonomia e o bem-estar dos liderados, colocando suas necessidades acima de interesses hierárquicos. Conforme defende estes autores, o líder servidor escuta com atenção, age com empatia e inspira pela integridade, fortalecendo vínculos de confiança. Essa proposta contrasta com modelos autoritários ao valorizar o cuidado mútuo e o desenvolvimento coletivo. Mais do que dirigir, liderar é criar comunidades organizacionais saudáveis e conscientes do seu impacto social.

No ambiente organizacional atual, espera-se que o líder adote uma postura flexível, combinando estratégias conforme as demandas do contexto. Essa adaptabilidade se torna ainda mais eficaz quando associada à inteligência emocional, permitindo lidar com conflitos, motivar a equipe e manter equilíbrio sob pressão, algo que também enfatizado por Grenleaf (1977) ao tratar de empatia. A liderança moderna exige, além de conhecimento técnico, sensibilidade interpessoal e visão sistêmica. Goleman (1995) reforça essa visão ao destacar a importância da inteligência emocional como elemento essencial para a eficácia da liderança.

O quadro a seguir sintetiza os modelos citados e simplifica para uma melhor compreensão sobre os modelos de liderança.

Quadro 1 – Modelos teóricos de liderança e autores referenciais

Modelo de Liderança	Descrição Resumida	Autores
Liberal (<i>Laissez-faire</i>)	Caracteriza-se pela mínima intervenção do líder. Pode fomentar autonomia e criatividade, mas gera riscos em contextos que exigem direção clara.	Lewin, Lippitt e White (1939)
Servidora	O líder serve primeiro, priorizando o bem-estar, a autonomia e o crescimento dos liderados. Propõe uma liderança ética, empática e comunitária.	Greenleaf (1977)
Transacional	Foca na troca entre desempenho e recompensa. Funcional para controle e metas operacionais, mas limitada em inovação e engajamento duradouro.	Burns (1978)
Transformacional	Baseia-se na inspiração por valores e propósito. Promove desenvolvimento mútuo, confiança e alinhamento entre metas pessoais e organizacionais.	Burns (1978)

Fonte: Adaptado pelos autores.

Nota-se, pelo Quadro 1, que são apresentados quatro modelos teóricos de liderança, destacando suas principais características e autores. O modelo liberal, proposto por Lewin, Lippitt e White (1939), varia quanto ao grau de participação

dos liderados. Já os modelos transformacional e transacional, de Burns (1978), diferenciam-se pelo foco em inspiração e desenvolvimento ou em recompensas e desempenho. Por fim, o modelo de liderança servidora, de Greenleaf (1977), prioriza o bem-estar e crescimento dos liderados, com base em valores éticos e empatia.

2.3 Abordagens para análise dos impactos dos estilos de liderança

Compreender os impactos que os diferentes estilos de liderança exercem sobre os liderados constitui um fator relevante para avaliar sua efetividade nas dinâmicas organizacionais contemporâneas, conforme destacam Robbins e Judge (2019).

No modelo liberal, segundo Lewin, Lippitt e White (1939), tende a gerar resultados ambíguos: quando aplicada a equipes experientes e autônomas, pode estimular a criatividade; no entanto, em contextos que exigem orientação clara, pode levar à desorganização, insegurança e queda de produtividade.

No campo das motivações profundas, Burns (1978) ressalta que a liderança transformacional tem um impacto significativo ao promover entusiasmo, lealdade e um elevado senso de propósito entre os liderados. Esse modelo é capaz de despertar o comprometimento por meio de valores compartilhados, estimulando o desenvolvimento pessoal e a busca por metas coletivas. Bass e Riggio (2006) complementam essa visão ao destacar que a transformação promovida por esse estilo se sustenta em relações de confiança e inspiração mútua. Em oposição, a liderança transacional, também analisada por Burns (1978), pauta-se em trocas formais baseadas em recompensas e punições. Embora funcional para garantir disciplina e desempenho de curto prazo, esse estilo tende a restringir o engajamento emocional dos liderados e a limitar a inovação.

Greenleaf (1977), por sua vez, introduz uma perspectiva ainda mais humanizada por meio do conceito de liderança servidora. Segundo o autor, o verdadeiro líder é aquele que serve primeiro, colocando o crescimento, a autonomia e o bem-estar dos liderados como prioridade. Essa abordagem rompe com paradigmas tradicionais baseados no poder hierárquico e propõe uma liderança

centrada na ética, no cuidado com o outro e no fortalecimento das comunidades organizacionais.

Likert (1967) destaca que sistemas participativos de liderança tendem a elevar a coesão e o desempenho das equipes, sobretudo quando pautados por confiança e comunicação aberta. Complementarmente, Goleman (1995) evidencia que a presença de inteligência emocional no exercício da liderança tem efeitos profundos no clima organizacional, reduzindo tensões, favorecendo a empatia e promovendo relações mais saudáveis e produtivas.

Os estilos de liderança, conforme analisam Robbins e Judge (2019), influenciam não apenas a produtividade, mas também aspectos subjetivos e simbólicos do trabalho, como a percepção de justiça, o reconhecimento individual e o fortalecimento das relações interpessoais. Como apontam Northouse (2018) e Robbins e Judge (2019), lideranças que se mostram sensíveis às necessidades humanas, capazes de adaptar suas posturas ao contexto e ao perfil da equipe, promovem ambientes organizacionais mais engajadores, inovadores e sustentáveis. Esses conceitos teóricos fundamentam a investigação prática apresentada a seguir.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Gil (2008), representa o caminho sistemático adotado para alcançar os objetivos de uma investigação, implicando a escolha de procedimentos teóricos e operacionais orientados por critérios científicos. Fonseca (2002) complementa que a metodologia corresponde à estrutura organizada dos métodos e técnicas adotados, sendo responsabilidade do pesquisador optar por abordagens qualitativa, quantitativa ou mista conforme a natureza do objeto estudado.

Neste trabalho, adota-se uma abordagem mista, que integra métodos quantitativos e qualitativos. De acordo com Richardson (2011), essa combinação permite a articulação entre a objetividade dos dados estatísticos e a profundidade interpretativa das análises subjetivas, proporcionando uma visão mais abrangente sobre os fenômenos investigados.

A pesquisa configura-se como um estudo de caso, desenvolvida na Vale S.A., uma das maiores empresas de mineração do mundo e referência no setor de logística ferroviária. A organização atua de forma integrada na extração e transporte de minério de ferro, operando uma vasta rede logística que inclui a Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM). O ambiente organizacional caracteriza-se por alta complexidade operacional e exigência rigorosa de normas de segurança, demandando uma estrutura de liderança robusta para garantir a eficiência e o bem-estar das equipes distribuídas ao longo da ferrovia.

O universo da pesquisa compreende todos os líderes e colaboradores da empresa Vale S.A., envolvendo distintos níveis hierárquicos e setores. Essa delimitação busca oferecer uma visão abrangente das práticas de liderança no ambiente organizacional. A inclusão desse grupo mais amplo contribui para enriquecer a base teórica do estudo, mesmo que nem todos integrem a amostra direta (Gil, 2008).

A amostragem adotada foi não probabilística, por acessibilidade, sendo composta por líderes e colaboradores vinculados à Gerência de Operação 3. Esse critério é apropriado em pesquisas cujo acesso aos participantes depende de fatores práticos e da viabilidade de contato direto, conforme argumenta Gil (2008). Essa escolha permite focalizar a análise em uma unidade organizacional específica, favorecendo uma investigação mais aprofundada. Além disso, contribui para a compreensão do impacto dos estilos de liderança no ambiente operacional da EFVM.

Para a coleta de dados, foi utilizado um conjunto articulado de instrumentos. Para a parte quantitativa, onde foi feita análise estatística básica, aos líderes foi aplicado o questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), composto por 12 perguntas, de Bass e Avolio (1995), a Escala de Liderança Servidora (ELSE), contendo também 12 perguntas, adaptada por Almeida (2015), e um instrumento baseado no modelo de Lewin (1939), que contempla o estilo liberal com 3 perguntas. Aos liderados foram aplicadas versões adaptadas desses instrumentos, permitindo o contraste entre autopercepções dos líderes e percepções de suas equipes. Para a mensuração das respostas, utilizou-se a escala do tipo Likert, proposta

originalmente por Likert (1967), com graduação de 1 a 5 pontos, permitindo avaliar a frequência e a intensidade dos comportamentos percebidos.

Além disso, foi utilizada a teoria de motivação no trabalho de Frederick Herzberg, que distingue fatores higiênicos e motivacionais como elementos centrais para a satisfação dos indivíduos em suas atividades. A partir dessa base, foi aplicada uma escala adaptada com base na Teoria dos Dois Fatores para mensurar a motivação dos liderados, considerando aspectos como reconhecimento, responsabilidade e condições de trabalho (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959).

A análise qualitativa foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), e foi enriquecida por entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa. Os dados quantitativos, por sua vez, foram organizados e tratados com auxílio da estatística descritiva, conforme sugerido por Gil (2008).

A unidade de análise é a empresa Vale S.A., atuante no setor de mineração e logística ferroviária, cujo ambiente operacional e humano fornece condições ricas para investigação.

A Vale S.A. foi constituída em 1942, originalmente sob a denominação de Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), como uma empresa estatal estratégica para o desenvolvimento econômico do Brasil. Após sua privatização em 1997, a companhia expandiu suas operações globalmente, consolidando-se como uma das maiores produtoras de minério de ferro e níquel do mundo. Além da extração mineral, a empresa desenvolveu uma robusta infraestrutura logística integrada, composta por minas, ferrovias e portos. Esse sistema, que inclui a Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM), é fundamental para o escoamento da produção e compõe o cenário operacional onde esta pesquisa foi realizada (VALE, 2024).

Reconhecem-se, contudo, algumas limitações no delineamento: o tempo disponível para a coleta de dados, a natureza não probabilística da amostra e a dificuldade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Ainda assim, o estudo procurou garantir consistência metodológica e validade na análise.

Por fim, a pesquisa respeitou os preceitos éticos definidos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando o anonimato e o consentimento livre e esclarecido dos participantes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos líderes e liderados da empresa estudada, bem como os resultados quantitativos da Escala MLQ. Os resultados foram organizados conforme os objetivos do estudo: identificar os estilos de liderança presentes, compreender a percepção dos colaboradores sobre sua eficácia e analisar os impactos desses estilos na motivação.

A análise inicia-se pela caracterização do grupo de líderes, etapa que permite situar o perfil profissional e sociodemográfico dos respondentes.

4.1 Perfil dos líderes

Os cinco líderes entrevistados exercem a função de supervisores e possuem mais de dez anos de vínculo com a empresa, evidenciando estabilidade profissional. Três atuam entre dois e cinco anos na função (60%) e dois há mais de dez anos (40%).

Todos têm entre 41 e 50 anos e formação em nível de pós-graduação, indicando qualificação e desenvolvimento contínuo. Estão distribuídos entre Santa Bárbara-MG (60%), Barão de Cocais-MG (20%) e Ipatinga-MG (20%). Quanto ao gênero, 80% são homens e 20% mulheres.

As entrevistas foram realizadas entre 03 e 18 de outubro de 2025, com roteiro semiestruturado, de forma presencial, garantindo anonimato, confidencialidade e fidedignidade das informações. O Quadro 2 a seguir detalha o perfil de cada um dos cinco líderes entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos líderes

Entrevistado	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa	Tempo de função	Local de residência

A	Masculino	41 a 50 anos	Especialização	Supervisor	Mais de 10 anos	De 2 a 5 anos	Santa Bárbara
B	Feminino	41 a 50 anos	Especialização	Supervisor	Mais de 10 anos	De 2 a 5 anos	Barão de Cocais
C	Masculino	41 a 50 anos	Especialização	Supervisor	Mais de 10 anos	De 2 a 5 anos	Santa Bárbara

Quadro 2 – Perfil dos líderes (Conclusão)

D	Masculino	41 a 50 anos	Especialização	Supervisor	Mais de 10 anos	Mais de 10 anos	Santa Bárbara
E	Masculino	41 a 50 anos	Especialização	Supervisor	Mais de 10 anos	Mais de 10 anos	Ipatinga

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados apresentados nesta seção caracterizam o perfil sociodemográfico e profissional dos líderes participantes, considerando variáveis como cargo, tempo de empresa, faixa etária, nível de escolaridade, gênero e localização geográfica. Essas informações constituem a base para a análise comparativa dos estilos de liderança abordados nas etapas subsequentes da pesquisa, conforme detalhado no Quadro 2, possibilitando a correlação entre o perfil dos respondentes e os resultados obtidos por meio da aplicação da Escala MLQ.

4.2 Perfil dos liderados

A caracterização dos liderados entrevistados contribui para compreender o contexto organizacional e as percepções sobre os estilos de liderança praticados. Foram analisados dados de 15 colaboradores vinculados aos cinco líderes, predominando funções operacionais como maquinista, maquinista de pátio, oficial de operação ferroviária e técnico de controle integrado.

Observa-se predominância de profissionais com mais de dez anos de vínculo empregatício (80%) e tempo de função entre dois e dez anos (66%). A faixa etária concentra-se entre 31 e 50 anos (60%), com menor representatividade de participantes acima de 50 anos (26%) e entre 20 e 30 anos (14%). Quanto à formação, prevalecem o ensino superior completo ou incompleto de (60%) e o ensino médio/técnico (33%), enquanto apenas (07%) possuem pós-graduação. (80%) dos liderados residem em Santa Bárbara-MG, enquanto os demais estão distribuídos entre Barão de Cocais-MG e João Monlevade-MG. Quanto ao gênero, há predominância masculina (66%) e participação feminina de (34%).

Tabela 1 – Perfil dos liderados

Variáveis	Respostas = 15	n	percentual
1) Gênero	Masculino	10	66%
	Feminino	05	34%
	Outros	00	00%
	Total	15	100%
2) Idade	De 20 a 30 anos	02	14%
	De 31 a 50 anos	09	60%
	Mais de 50 anos	04	26%
	Total	15	100%
3) Função	Maquinista	10	66%
	Técnico	03	20%
	Oficial	02	14%
	Total	15	100%
4) Tempo de empresa	Até 1 ano	01	07%
	De 2 a 10 anos	02	13%
	Mais de 10 anos	12	80%
	Total	15	100%
5) Tempo na função	Até 1 ano	01	07%
	De 2 a 10 anos	10	66%
	Mais de 10 anos	04	27%
	Total	15	100%
6) Formação	Ensino médio / Técnico	05	33%
	Ensino superior completo/ incompleto	09	60%
	Pós-graduação	01	07%
	Total	15	100%
7) Cidade	Barão de Cocais	01	07%
	João Monlevade	02	13%
	Santa Bárbara	12	80%
	Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados apresentados nesta seção permitem delinear o perfil sociodemográfico e funcional dos liderados participantes da pesquisa, contemplando variáveis como gênero, idade, função, tempo de empresa, tempo na função, nível de formação e local de residência, conforme apresentado na Tabela 1. Essas informações servem como subsídio para a análise comparativa dos resultados obtidos por meio da aplicação da Escala MLQ aos líderes, possibilitando a correlação entre as características dos colaboradores e suas percepções acerca dos estilos de liderança observados no ambiente organizacional.

4.3 Identificação dos estilos de liderança presentes na organização

As respostas fornecidas pelos cinco líderes da organização estudada foram analisadas com base na Escala MLQ, proposta por Bass e Riggio (2006), e na Escala de Liderança Servidora (ELSE), de Spears (1998). O objetivo consistiu em identificar, por meio das médias das pontuações atribuídas (escala Likert de 1 a 5), o estilo de liderança predominante entre os gestores avaliados.

4.3.1 Análise dos Estilos de Liderança – Questionário MLQ e Escala Servidora

A análise a seguir apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) para identificar os estilos de liderança transformacional, transacional ou Laissez-faire pelo modelo de Bass e Avolio (1994) e em complemento, pela teoria para identificar o estilo de liderança Servidora - Greenleaf (1977), considerando a escala Likert de 1 a 5.

Tabela 2 – Comparativa dos Estilos de Liderança

Líder	Modelo MLQ			Por Almeida (2015)
	Transformacional	Transacional	<i>Laissez-faire</i>	Servidora
A	4,4	4,5	1,0	4,1
B	4,4	3,8	1,0	4,3
C	4,2	3,8	1,7	4,0
D	4,6	4,5	1,7	4,0
E	4,6	4,2	1,3	3,9

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3.2 Análise Individual dos Líderes

Conforme os dados apresentados na Tabela 2, O Líder A apresenta média transacional de 4,5 e transformacional de 4,4, refletindo forte capacidade de inspirar e de organizar metas e recompensas, conforme Burns (1978). O laissez-faire foi o mais baixo (1,0), indicando atuação presente e não permissiva, alinhado a Lewin et al. (1939). A média servidora de 4,1 revela preocupação moderada com o bem-estar da equipe. No conjunto, esse líder equilibra inspiração, estrutura e acompanhamento.

O Líder B teve média transformacional de 4,4 e transacional de 3,8, mostrando atuação inspiradora com menor foco em controle formal. Assim como o Líder A, mantém laissez-faire mínimo (1,0), indicando boa condução. Seu maior diferencial é a média servidora de 4,3, a mais alta entre os líderes, aproximando-o de Greenleaf (1977) e destacando um estilo humanizado e empático.

O Líder C apresenta média transformacional de 4,2, transacional de 3,8 e servidora de 4,0, compondo um perfil ainda positivo, mas menos expressivo que A e B. Seu laissez-faire de 1,7 é o mais alto entre os primeiros três líderes, sugerindo momentos de menor intervenção (Lewin et al., 1939). Isso pode gerar autonomia, mas também falta de direcionamento em contextos que exigem maior clareza.

O Líder D demonstra um dos perfis mais fortes, com média transformacional de 4,6 e transacional de 4,5, valores que indicam grande capacidade de inspirar e, ao mesmo tempo, oferecer estrutura e acompanhamento, conforme Burns (1978). O laissez-faire de 1,7 permanece baixo, e a liderança servidora com 4,0 sugere equilíbrio entre resultados e cuidado com as pessoas. É um líder robusto e altamente completo.

O Líder E também apresenta média transformacional elevada (4,6) e transacional de 4,2, combinando visão inspiradora e foco em metas. Seu laissez-faire de 1,3 mostra presença e direcionamento adequados. A média servidora de 3,9, a

menor do grupo, indica atenção mais limitada aos aspectos relacionais, ainda que satisfatória. O perfil tende a priorizar desempenho e clareza de objetivos.

A análise dos líderes A a E mostrou que o grupo apresenta predominância dos estilos transformacional e transacional, conforme Burns (1978), indicando lideranças capazes de inspirar, orientar e manter clareza nas metas. Os baixos índices de *laissez-faire* reforçam que os líderes atuam de forma presente, evitando omissões, alinhado ao que apontam Lewin, Lippitt e White (1939). A liderança servidora aparece em níveis moderados, demonstrando preocupação com o desenvolvimento humano, como destaca Greenleaf (1977).

Dessa forma, o primeiro objetivo específico foi alcançado, pois os principais estilos de liderança presentes na organização foram identificados, destacando-se a predominância dos modelos transformacional e transacional, além da presença, em menor intensidade, da liderança servidora.

4.4 Percepção dos colaboradores sobre o impacto dos estilos de liderança e o ambiente organizacional

Respondendo ao segundo objetivo específico desta análise que é compreender a percepção dos colaboradores sobre o impacto dos estilos de liderança adotados pelos líderes e suas contribuições para um ambiente organizacional saudável, tem-se as análises das três questões feitas a cada liderado dos líderes A, B, C, D e E.

4.4.1 Análise do Líder A – transacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança do seu superior contribui para um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim, totalmente. A comunicação assertiva dele é a base da confiança. Como ele é claro sobre as metas e nos inspira a alcançá-las, ele demonstra um respeito genuíno pela nossa capacidade profissional. (liderado 1)

Sim. Como as diretrizes dele é clara, todo mundo sabe o que fazer. O respeito vem porque a linha de informação funciona e ele dá o apoio que tá na diretriz. Traz confiança. (liderado 2)

Sim. Como ele é objetivo e claro, a gente confia. A liderança dele é motivadora e isso traz respeito pro time. Não tem enrolação. (liderado 3).

As percepções dos liderados indicam que o Líder A adota predominantemente os estilos transformacional e transacional, combinando inspiração e motivação com comunicação clara e definição objetiva de metas, conforme descrito por Burns (1978) e Bass e Riggio (2006). A clareza das diretrizes, destacada por todos os liderados, revela um forte alinhamento ao modelo transacional, que organiza o trabalho e fortalece a confiança por meio de expectativas bem definidas. Ao mesmo tempo, quando afirmam que o líder inspira e motiva a equipe, evidenciam traços transformacionais, associados ao engajamento e à construção de confiança (Northouse, 2018). Também se observam indícios de liderança servidora na oferta de apoio, ainda que de forma complementar, alinhados à perspectiva de Greenleaf (1977). Não há sinais de comportamento liberal.

Foi perguntado aos liderados também se o estilo de liderança que vivenciam favorece a comunicação aberta e a cooperação na equipe, e obteve-se os seguintes comentários:

Com certeza. A assertividade dele abre as portas. Como ele é muito claro sobre onde quer chegar, ele nos inspira a colaborar abertamente para encontrar a melhor forma de atingir as metas como um time. (Liderado 1)

A comunicação segue as linhas de informação que ele determina. A gente coopera porque o apoio vem dessas diretrizes, então o trabalho flui mais organizado e sem confusão. (Liderado 2)

Sim. A comunicação dele é muito objetiva. Não tem rodeio. Isso ajuda a gente cooperar, pois todo mundo entende a meta clara. (Liderado 3).

As respostas dos liderados indicam que o Líder A favorece a comunicação aberta e a cooperação por meio de uma atuação marcada pelos estilos transformacional e transacional. A inspiração mencionada pelos liderados demonstra traços transformacionais, que estimulam engajamento e abertura ao diálogo (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Já a clareza das metas e das diretrizes reforça práticas transacionais, que organizam o fluxo de comunicação e permitem cooperação estruturada (Burns, 1978). Há ainda sinais complementares de apoio,

alinhados à liderança servidora (Greenleaf, 1977). Não surgem indícios de liderança liberal.

Seguindo da mesma maneira, finalizou-se a análise do impacto para o líder A perguntando aos liderados se o líder da sua equipe demonstra empatia e sensibilidade às necessidades emocionais dos colaboradores e obteve-se os seguintes comentários:

Acredito que sim. A forma como ele usa a comunicação assertiva para nos inspirar, em vez de apenas cobrar, mostra que ele entende o que motiva a equipe. Ele é respeitoso ao definir as metas. (Liderado 1)

Ele dá o apoio que tá na diretriz. Não vejo muito a parte emocional, é mais focado na linha de informação e no suporte prático que a gente precisa pra trabalhar direito. (Liderado 2)

Sim, ele é sensível sim. Ele é objetivo, mas a forma motivadora dele mostra que ele entende a gente. Isso anima o moral da equipe. (Liderado 3).

As respostas dos liderados indicam que o Líder A demonstra empatia de forma equilibrada, combinando apoio prático com inspiração motivacional. Os relatos apontam que sua comunicação assertiva e respeitosa revela sensibilidade às necessidades da equipe, característica associada à liderança transformacional, que busca compreender motivações internas e fortalecer o engajamento (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Ao mesmo tempo, o apoio vinculado às diretrizes formais reflete elementos transacionais, voltados para orientação e estrutura (Burns, 1978). Embora a dimensão emocional seja percebida de modo mais forte por alguns e mais funcional por outros, não há indícios de liderança liberal, reforçando que o líder mantém presença ativa e suporte constante.

A eficácia do Líder A reside na sua capacidade de equilibrar a estruturação operacional com o acolhimento humano. Embora sua base de atuação demonstre um alinhamento predominante ao estilo transacional evidenciado pelo foco no suporte prático, na objetividade e no cumprimento de diretrizes Burns (1978), essa abordagem é eficazmente complementada por características transformacionais Bass & Riggio (2006). Ao integrar comunicação assertiva e sensibilidade às necessidades da equipe, o líder transcende a mera troca burocrática, promovendo

um ambiente onde os colaboradores se sentem tanto instrumentalmente amparados quanto emocionalmente compreendidos. Essa dinâmica híbrida assegura não apenas o cumprimento das metas, mas também a manutenção do moral e do engajamento coletivo.

4.4.2 Análise do Líder B – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança do seu superior contribui para um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe e obteve-se então os seguintes comentários:

Ah, ela tenta, sabe! Busca o respeito. Mas quando tá nervosa e brava, a gente fica meio assim, a confiança mexe (Liderado 1)

Sim, ela é muito aberta a ouvir as sugestões. Ela incentiva a gente a criar coisas nova. (Liderado 2)

Claro, uai! Ela acredita no potencial da gente. Isso é respeito demais! A confiança vem da oportunidade de melhoria. (Liderado 3).

As respostas indicam que o Líder B contribui para um ambiente de confiança ao manter diálogo aberto, ouvir sugestões e incentivar melhorias, elementos associados à liderança transformacional, que inspira e valoriza o potencial dos colaboradores (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Embora um dos liderados mencione falta ocasional de empatia, prevalece a percepção de abertura, apoio e estímulo ao desenvolvimento, o que também revela traços da liderança servidora, conforme Greenleaf (1977). Não há indícios de postura liberal ou transacional dominante.

Foi perguntado aos liderados também se o estilo de liderança que vivencia favorece a comunicação aberta e a cooperação na equipe, e obteve-se os seguintes comentários:

Sim, ela busca a melhoria contínua, né. A gente coopera pela segurança. Mas podia ter mais roda de conversa. (Liderado 1)

Sim! A gente conversa sobre como melhorar. Ela dá as oportunidades e a gente coopera pra crescer. É muito bom. (Liderado 2)

Sim! Ela dá oportunidades nos incentiva a melhorar. (Liderado 3).

Os comentários indicam que o estilo da líder B favorece a comunicação aberta e a cooperação, especialmente por incentivar melhorias e permitir que os colaboradores participem das decisões. Esse comportamento se aproxima da liderança transformacional, ao estimular crescimento, diálogo e oportunidades para a equipe (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Ao mesmo tempo, a cooperação orientada à segurança e às diretrizes demonstra elementos transacionais, pois há alinhamento a normas e expectativas claras (Burns, 1978). A falta de rodas de conversa, citada pelos liderados, sugere que ainda há espaço para ampliar a sensibilidade relacional, aspecto associado à liderança servidora (Greenleaf, 1977).

Seguindo da mesma maneira, finalizou-se a análise da eficácia para o líder B perguntando aos liderados se o líder da sua equipe demonstra empatia e sensibilidade às necessidades emocionais dos colaboradores e obteve-se os seguintes comentários.

Precisa melhorar mais o controle emocional e ter mais empatia.
(Liderado 1)

Ela tenta ter empatia. Mas é o que eu disse, as vezes fica nervosa.
Precisa melhorar mais o controle emocional dela. (Liderado 2)

Sim! Ela é. Ela acredita no meu potencial e mostra que ela entende a gente. Ela se importa com o nosso futuro. (Liderado 3).

A análise do impacto da Líder B quanto à empatia e sensibilidade emocional revela um cenário ambíguo: embora seja eficaz ao inspirar confiança no futuro e valorizar o potencial individual traços distintivos da liderança transformacional conforme Burns (1978) e Bass & Riggio, (2006), sua efetividade é prejudicada pela falta de autorregulação emocional apontada pela maioria dos liderados. Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional é determinante para a eficácia gerencial, e a instabilidade relatada cria uma barreira que impede a consolidação de um ambiente plenamente acolhedor, característica essencial da liderança servidora Greenleaf (1977). Portanto, conclui-se que o impacto da líder é parcial: ela obtém êxito no estímulo ao desenvolvimento, mas sua oscilação de humor fragiliza a segurança psicológica da equipe, limitando o alcance de um ambiente organizacional plenamente saudável.

4.4.3 Análise do Líder C – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança do seu superior contribui para um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim. Ele é participativo e respeita a gente. A autonomia que ele dá gera muita confiança. (Liderado 1)

Sim, pois é uma liderança alinhada às diretrizes. O líder é um espelho, e sendo presente e conhecedor, ele gera confiança. (Liderado 2)

Sim, uai. Ele é muito humilde. Ele sabe cativar as pessoas, não fica só cobrando. Isso dá confiança e respeito na gente. (Liderado 3).

Os relatos sugerem que o Líder C fomenta a confiança por meio de uma gestão humana e acessível. A concessão de autonomia reforça traços transformacionais ao estimular a valorização individual (Bass & Riggio, 2006), enquanto o apoio contínuo reflete a essência da liderança servidora de Greenleaf (1977). Somada à clareza nas diretrizes, essa atuação cria uma sinergia entre inspiração e estrutura, resultando em um ambiente de trabalho onde o respeito e a confiança prevalecem.

Foi perguntado aos liderados também se o estilo de liderança que vivencia favorece a comunicação aberta e a cooperação na equipe, e obteve-se os seguintes comentários:

Sim. Ele ouve a equipe em reunião ou individual. A gente se sente parte da solução e coopera. (Liderado 1)

Sim. Ouve o domínio técnico da equipe. Mas a decisão final é da gestão, que tem a visão do mercado. Os pilares trabalham juntos. (Liderado 2)

Sim. Ele é muito humilde pra aceitar nossas sugestões. Ele ouve a gente. Isso ajuda a cooperar, pois a gente toma decisão junto. (Liderado 3).

As falas dos liderados indicam que o Líder C favorece claramente a comunicação aberta e a cooperação, pois ele ouve a equipe, valoriza sugestões e cria espaço para diálogo, mesmo mantendo a responsabilidade pela decisão final. Esse comportamento demonstra forte alinhamento à liderança servidora, pela humildade e escuta ativa (Greenleaf, 1977), e à liderança transformacional, por

promover participação e construir confiança no processo coletivo (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018).

Seguindo da mesma maneira, finalizou-se a análise da eficácia para o líder C perguntando aos liderados se o líder da sua equipe demonstra empatia e sensibilidade às necessidades emocionais dos colaboradores e obteve-se os seguintes comentários:

Sim. Ele tem diálogo aberto e reconhece os esforços. Na pressão, ele fica calmo e apoia. (Liderado 1)

Sim, ele é humano e tem bom relacionamento. A sensibilidade se mostra na serenidade e no pulso firme para tomar decisões. (Liderado 2)

Demais. Ele sabe cativar a gente. Ele mostra a necessidade de seguir padrão, mas sem cobrar demais. É um líder tranquilo. (Liderado 3).

A análise da eficácia do Líder C indica atuação alinhada a competências emocionais, traduzida na criação de um ambiente de segurança psicológica onde a pressão é gerida com serenidade e apoio. Ao equilibrar pulso firme nas decisões com uma postura acolhedora, o líder demonstra a plena efetividade da liderança transformacional, mantendo a equipe engajada e resiliente (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Simultaneamente, a capacidade de cativar e o reconhecimento do esforço alheio validam uma abordagem servidora eficaz, na qual o cuidado com o bem-estar do liderado potencializa a adesão às normas (Greenleaf, 1977). Essa presença ativa e orientadora descarta qualquer traço de ineficácia por omissão, típica da liderança liberal Lewin et al. (1939), confirmando que o sucesso deste líder reside na sua habilidade de harmonizar exigência técnica com suporte humano genuíno.

4.4.4 Análise do Líder D – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança do seu superior contribui para um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim, uai. Ele conversa com a equipe pra entender o problema antes de decidir. E ele é tranquilo nos conflitos, isso dá respeito. (Liderado 1)

Sim, demais. A liderança é transparente e próxima. O comportamento ético dele proporciona segurança pra gente expor as coisas. Isso gera confiança. (Liderado 2)

Sim. Ele é o mais justo possível, sabe! Ele sabe ouvir as opiniões da gente e aborda com precisão. Ele sendo calmo nos conflitos, isso dá respeito. (Liderado 3).

As respostas dos liderados indicam que o Líder D promove um ambiente de confiança e respeito ao manter diálogo aberto, ouvir antes de decidir e agir com calma em situações de conflito. Essa postura evidencia traços de liderança transformacional, pois o líder demonstra ética, proximidade e influência positiva baseada em confiança (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Além disso, o comportamento sereno e a escuta ativa refletem sensibilidade relacional, alinhada aos princípios da liderança servidora, que prioriza respeito, apoio e bem-estar dos colaboradores (Greenleaf, 1977).

Foi perguntado aos liderados também se o estilo de liderança que vivencia favorece a comunicação aberta e a cooperação na equipe, e obteve-se os seguintes comentários:

Ele sempre conversa com a gente antes de decidir. Mas podia conversar mais no dia a dia, sabe? As conversas as vezes é corrida. (Liderado 1)

Sim. A escuta dele é ativa, tanto no feedback individual quanto nos encontros coletivos. Ele é livre de pré-julgamentos, então a comunicação flui. (Liderado 2)

Sim. Ele sempre ouve todos da equipe e bota o ponto de vista dele. Aí ele tenta um consenso do que é melhor pra maioria. A gente coopera bem. (Liderado 3).

As falas dos liderados indicam que o Líder D adota um estilo de liderança predominantemente transformacional, pois conduz decisões com diálogo, transparência e escuta ativa — elementos associados à inspiração, confiança e relações de respeito (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Ele também demonstra traços de liderança servidora, ao agir com calma nos conflitos, apoiar a equipe e manter postura ética e sensível às necessidades dos colaboradores (Greenleaf, 1977). Assim, o Líder D se caracteriza por uma liderança próxima, ética e baseada em confiança.

Seguindo da mesma maneira, finalizou-se a análise do impacto para o líder D perguntando aos liderados se o líder da sua equipe demonstra empatia e sensibilidade às necessidades emocionais dos colaboradores e obteve-se os seguintes comentários:

Sim, ele é tranquilo. Nos momentos de pressão, ele observa os pontos que pode melhorar, ele entender o problema antes de agir. (Liderado 1)

Sim. Ele é próximo e lida com os conflitos de forma serena e tranquila. Ele atenta aos fatos como são, o que mostra sensibilidade. (Liderado 2)

Sim, ele é calmo e ajuda a achar solução. Mas as vezes ele foca muito no que a empresa pede, e precisa entender mais o lado da equipe, que tá na linha de frente (Liderado 3).

O impacto da gestão emocional do Líder D é evidenciada, primeiramente, pela sua capacidade de atuar como um estabilizador do clima organizacional: sua serenidade e abordagem racional diante de conflitos garantem a segurança psicológica da equipe, validando a efetividade dos componentes de suporte da liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006). No entanto, a percepção de que as demandas institucionais por vezes se sobrepõem às necessidades da linha de frente aponta uma limitação na eficácia de sua empatia. Segundo Greenleaf (1977), a liderança servidora exige priorização do indivíduo, e esse desequilíbrio entre o foco corporativo e a realidade operacional sugere que, embora o líder seja eficaz na resolução de problemas e na manutenção da ética, ainda há espaço para aprofundar a conexão humana para garantir um engajamento pleno.

4.4.5 Análise do Líder E – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança do seu superior contribui para um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim, uai. A gestão dele é boa, na base da conversa. Ele sendo honesto e transparente com a gente, isso que dá confiança e respeito. (Liderado 1)

De jeito nenhum, uai. A liderança é fraca demais. A gente vive num regime de medo. Confiança zero, respeito nenhum. (Liderado 2)

Sim, a liderança é boa. O bom convívio que ele tem com a gente e a tranquilidade dele nos conflitos passa confiança e respeito. (Liderado 3).

As respostas revelam percepções muito divergentes sobre o Líder E: enquanto dois liderados descrevem uma liderança baseada em diálogo, transparência e tranquilidade — aspectos associados à liderança servidora (Greenleaf, 1977) e elementos transformacionais ligados à construção de confiança (Bass & Riggio, 2006) — outro liderado percebe um ambiente de medo e ausência de respeito, o que indica fragilidade na influência e quebra de confiança (Northouse, 2018). Essas divergências sugerem que o líder apresenta comportamentos positivos para parte da equipe, mas falhas significativas de consistência e alinhamento, afetando o clima organizacional (Robbins & Judge, 2019).

Foi perguntado aos liderados também se o estilo de liderança que vivencia favorece a comunicação aberta e a cooperação na equipe, e obteve-se os seguintes comentários:

Favorece sim. A gente tem liberdade pra falar o que pensa. A boa gestão dele é assim, com conversa, aí a gente coopera. (Liderado 1)

Claro que não. Ele não ouve ninguém. Como que vai cooperar! Todo mundo fica quieto com medo de falar. (Liderado 2)

Sim. O gestor tem um bom convívio e tá sempre disposto a ouvir. Isso ajuda a gente orientar e cooperar melhor. (Liderado 3).

As percepções dos liderados mostram grande divergência: enquanto dois colaboradores afirmam que o Líder E promove diálogo, escuta e abertura para cooperação — características alinhadas à liderança servidora, que prioriza apoio e relacionamento (Greenleaf, 1977) — outro relata ausência total de escuta e um ambiente de medo, o que se afasta dos modelos eficazes descritos por Northouse (2018) e Robbins e Judge (2019). Assim, o estilo percebido varia entre comportamentos servidores e falhas de comunicação que fragilizam o clima organizacional.

Seguindo da mesma maneira, finalizou-se a análise da eficácia para o líder E perguntando aos liderados se o líder da sua equipe demonstra empatia e

sensibilidade às necessidades emocionais dos colaboradores e obteve-se os seguintes comentários:

Sim. Ele lida com os conflitos com muita calma. Ele é honesto, não fica gritando. Isso mostra que ele entende a gente. (Liderado 1)

Empatia? Esse não tem. Ele só aumenta o medo e a ansiedade da gente. Ele finge que não vê os problemas e não resolve nada. (Liderado 2)

Sim, uai. Ele tá sempre disposto a ajudar a equipe. Ele mantém o profissionalismo e a tranquilidade, dá pra ver que ele se importa. (Liderado 3).

A análise do impacto do Líder E no domínio emocional revela uma polarização crítica que compromete a saúde do ambiente organizacional: embora demonstre competência ao oferecer suporte e tranquilidade a parte da equipe validando a vertente de cuidado da liderança servidora Greenleaf, (1977), sua eficácia global é anulada pela incapacidade de garantir segurança psicológica a todos os membros. A coexistência de percepções de acolhimento com relatos contundentes de medo e negligência indica uma liderança seletiva e inconsistente. Segundo Northouse (2018), a liderança eficaz exige conexão genuína e integrativa; portanto, ao permitir que a ansiedade e a falta de empatia dominem a experiência de um liderado, o gestor falha em consolidar a confiança coletiva necessária para um clima plenamente saudável (Robbins & Judge, 2019).

Assim, os resultados evidenciam que os estilos de liderança adotados influenciam diretamente a forma como os colaboradores avaliam a eficácia da gestão e o ambiente organizacional, confirmando o objetivo de compreender como a liderança impacta o ambiente de trabalho.

4.5 Impactos dos estilos de liderança na motivação dos liderados

Da mesma forma como foi realizada a análise do segundo objetivo sobre a contribuição, respondendo agora ao terceiro objetivo específico que é analisar os impactos de cada estilo de liderança na motivação tem-se as análises das duas questões feitas a cada liderado dos líderes A, B, C, D e E.

4.5.1 Análise do Líder A – transacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança praticado na organização motiva o liderado a contribuir com ideias e soluções criativas e obteve-se então os seguintes comentários:

Muito. A capacidade dele de inspirar é o que mais motiva. A comunicação assertiva define as metas, e a inspiração que ele transmite nos dá confiança para sermos criativos em como alcançá-las. (Liderado 1)

Motivação vem da organização. As diretrizes ajudam a gente a trabalhar certo. Talvez não motive muito a criatividade, porque o foco é seguir a linha de informação. (Liderado 2)

Com certeza. A forma motivadora dele dá vontade de participar. As metas são claras, então a gente pensa em jeitos novo de fazer. (Liderado 3).

As respostas mostram que o Líder A motiva principalmente por características transformacionais, pois inspira a equipe, transmite confiança e estimula participação criativa, alinhado ao que Burns (1978) e Bass e Riggio (2006) descrevem como motivação baseada em propósito e encorajamento. A clareza das metas e a comunicação assertiva também revelam elementos transacionais, garantindo direção e segurança para a atuação criativa, conforme Robbins e Judge (2019). Contudo, nota-se que para parte da equipe a forte ênfase nas diretrizes reduz o espaço para inovação, o que demonstra um equilíbrio entre incentivo transformacional e estrutura transacional. No conjunto, o Líder A impacta positivamente a motivação, sobretudo ao combinar inspiração e orientação clara.

Foi perguntado também aos liderados se se sentem valorizados e engajados com os objetivos da organização por causa da forma como é liderado e obteve-se os seguintes comentários:

Sim. A forma como ele nos inspira cria um forte engajamento. A comunicação assertiva dele sobre as metas organizacionais mostra que ele confia na nossa equipe, o que me faz sentir muito valorizado. (Liderado 1)

Sim. Eu me sinto engajado porque as diretrizes dele funciona. O apoio vem e a linha de informação é clara. Isso mostra que a organização é séria e valoriza o processo. (Liderado 2)

Sim. Me sinto valorizado porque a liderança dele é clara e objetiva. Ser motivadora também ajuda eu ficar engajado nos objetivos. (Liderado 3).

As respostas mostram que o Líder A motiva principalmente por meio de características transformacionais, já que os liderados afirmam sentir-se inspirados, valorizados e confiantes para contribuir com ideias, o que corresponde ao que Burns (1978) e Bass & Riggio (2006) descrevem como estímulo ao desenvolvimento e à criatividade. Ao mesmo tempo, sua clareza nas metas e diretrizes revela elementos transacionais, alinhados a Burns (1978), fortalecendo o engajamento pela previsibilidade e organização. A fala do Liderado 2 indica que o foco em seguir diretrizes pode limitar um pouco a criatividade, o que é típico deste modelo. No geral, o líder combina inspiração e estrutura, promovendo valorização, engajamento e motivação para os objetivos organizacionais, conforme defendem Northouse (2018) e Robbins & Judge (2019).

4.5.2 Análise do Líder B – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança praticado na organização os motiva a contribuir com ideias e soluções criativas e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim, a parte da melhoria contínua é boa. Ela busca isso. Aí a gente ajuda pra ter mais bem-estar e segurança. (Liderado 1)

Sim, o foco em melhoria contínua é válido. Ela procura evoluir, e a equipe ajuda a aumentar o bem-estar e a segurança. (Liderado 2)

Nossa, demais! Ela dá oportunidade constante de melhoria, aí eu fico animada para criar e aprender novos desafio. (Liderado 3).

As respostas indicam que a liderança da Líder B estimula a motivação principalmente por meio de práticas associadas ao estilo transformacional, uma vez que ela incentiva a melhoria contínua e cria oportunidades de participação, o que favorece o engajamento e a geração de ideias, conforme defendem Burns (1978) e Bass e Riggio (2006) sobre o papel inspirador do líder. Os liderados relatam que a busca por melhorias e a abertura para novas soluções aumentam o entusiasmo e a disposição para contribuir, demonstrando um ambiente que reforça segurança psicológica, elemento essencial para criatividade e inovação, conforme destaca

Northouse (2018). Assim, o estilo da líder promove motivação e participação ativa, com maior alinhamento ao comportamento transformacional.

Foi perguntado também aos liderados se eles se sentem valorizados e engajados com os objetivos da organização por causa da forma como é liderado e obteve-se os seguintes comentários:

Sim. A forma como ela nos inspira cria um forte engajamento. A comunicação assertiva dele sobre as metas organizacionais mostra que ele confia na nossa equipe, o que me faz sentir muito valorizado. (Liderado 1)

Sim, me sinto. O ambiente aqui é tranquilo e focado na segurança. Isso é o que mais importa pra mim. (Liderado 2)

Muito! Desde que entrei, me sinto motivada e vejo meu crescimento. Sinto que eles acreditam em mim, isso engaja. (Liderado 3).

As respostas indicam que a líder B estimula a motivação principalmente por meio de práticas associadas à liderança servidora e transformacional, pois oferece oportunidades de melhoria e demonstra confiança no potencial da equipe, o que favorece criatividade e engajamento, conforme defendem Greenleaf (1977) e Bass e Riggio (2006). A ênfase em segurança e bem-estar também reforça o cuidado com as necessidades dos colaboradores, aspecto alinhado à visão de Northouse (2018) e Robbins e Judge (2019) sobre a importância de líderes que promovem suporte e valorização. Assim, o estilo adotado contribui para aumentar o sentimento de valorização, reforçar o compromisso com os objetivos organizacionais e ampliar a motivação para participar de iniciativas de melhoria contínua.

4.5.3 Análise do Líder C – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança praticado na organização os motiva a contribuir com ideias e soluções criativas e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim. Ele ouve nossas ideias antes de decidir. A gente se sente estimulado a buscar melhoria. (Liderado 1)

Motiva a contribuir tecnicamente. Mas a motivação principal vem dos incentivos e do reconhecimento profissional e financeiro. (Liderado 2)

Sim. Como ele é humilde e aceita as sugestões da gente, isso motiva. Ele cria um ambiente bom pra gente tomar decisões. (Liderado 3).

As respostas dos liderados indicam que o Líder C motiva a criatividade principalmente ao promover escuta ativa e abertura para sugestões, o que fortalece o engajamento e a confiança, alinhando-se ao modelo transformacional, que estimula autonomia e inovação (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Embora um dos liderados destaque que sua motivação está mais ligada a incentivos formais, reforçando aspectos transacionais, a postura acessível e humilde do líder cria um ambiente positivo para participação, conforme defendem Northouse (2018) e Robbins e Judge (2019). Assim, o impacto predominante sobre a motivação está relacionado à capacidade do líder de ouvir, reconhecer e criar condições favoráveis ao desenvolvimento criativo.

Foi perguntado também aos liderados se eles se sentem valorizados e engajados com os objetivos da organização por causa da forma como é liderado e obteve-se os seguintes comentários:

Sim, o impacto é direto. Me sinto motivado e engajado. Ele reconhece o esforço da gente. (Liderado 1)

Sim. O engajamento vem do líder ser um espelho. A valorização real vem por promoções e reconhecimento financeiro. (Liderado 2)

Com certeza. Ele sabe cativar a gente. O ambiente é harmonioso, fica parecendo nosso lar. A gente se sente bem e engajado. (Liderado 3).

As respostas indicam que o estilo do Líder C fortalece o engajamento dos liderados, pois eles relatam sentir-se valorizados pelo reconhecimento, pela escuta ativa e pelo ambiente harmonioso proporcionado. Esse comportamento reflete elementos de liderança transformacional, ao estimular o compromisso e reconhecer esforços (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006), e também traços de liderança servidora, pela proximidade e valorização genuína das necessidades da equipe (Greenleaf, 1977), contribuindo para motivação e alinhamento aos objetivos organizacionais conforme apontam Northouse (2018) e Robbins e Judge (2019).

4.5.4 Análise do Líder D – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança praticado na organização os motiva a contribuir com ideias e soluções criativas e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim, ele motiva o crescimento. Ele mostra pra gente alguns pontos que podem melhorar o desenvolvimento pessoal. Isso ajuda a pensar. (Liderado 1)

Sim. A liderança é presente e os objetivos são bem definidos. Isso dá segurança pra gente buscar o crescimento profissional e propor soluções. (Liderado 2)

O feedback dele impulsiona, sabe? Ele elogia e acredita no potencial. Mas a gente espera mais valorização, que o parâmetro da empresa podia ser mais justo. (Liderado 3).

As respostas indicam que o Líder D estimula a motivação dos liderados ao oferecer orientação clara, feedback construtivo e apoio ao desenvolvimento, o que reforça características de liderança transformacional, voltada a inspirar melhoria contínua e crescimento (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). A presença constante e a definição transparente de objetivos também refletem elementos transacionais, que trazem segurança e direção para que a equipe proponha soluções (Burns, 1978). Assim, o líder cria um ambiente que favorece contribuições criativas, embora alguns liderados ainda esperem maior valorização.

Foi perguntado também aos liderados se você se sente valorizado e engajado com os objetivos da organização por causa da forma como é liderado e obteve-se os seguintes comentários:

Aí é que tá. O líder até tenta, mas o ambiente influencia pouco. A equipe fica com sentimento de desvalorização, mesmo ele tentando. (Liderado 1)

Sim. O comportamento seguro e ético dele me dá segurança. O ambiente é competitivo, mas me sinto engajado para o crescimento profissional. (Liderado 2)

Engajado sim, mas valorizado... mais ou menos. Espero mais valorização. Os parâmetros da empresa as vezes não é justo com quem realmente tem valor. (Liderado 3).

Os relatos mostram que, embora o Líder D exerça influência positiva no engajamento da equipe, por meio de uma postura ética, segura e alinhada ao estilo transformacional descrito por Bass e Riggio (2006), a percepção de valorização permanece limitada por fatores organizacionais. Enquanto alguns liderados se sentem engajados pela conduta do líder, outros apontam que a desvalorização e parâmetros considerados injustos reduzem o impacto motivacional, reforçando a ideia de Robbins e Judge (2019) de que o clima institucional e as práticas de reconhecimento também moldam a motivação no trabalho.

4.5.5 Análise do Líder E – transformacional – de acordo com os liderados

Foi perguntado aos liderados se o estilo de liderança praticado na organização motiva você a contribuir com ideias e soluções criativas e obteve-se então os seguintes comentários:

Sim, ele motiva a gente. Como a gente tem liberdade pra falar, a gente fica mais à vontade para dar ideia nova. É uma gestão boa. (Liderado 1)

Nossa, não mesmo. A gente tem é medo de ir trabalhar. Quem que vai dar ideia? Ele nem ouve, nem faz nada para incentivar. (Liderado 2)

Sim. Como ele tá disposto a ouvir e orientar a gente, eu me motivo a dar sugestão. Ele é bom pra ajudar. (Liderado 3).

As percepções dos liderados sobre o Líder E mostram resultados divididos: enquanto alguns afirmam que a liberdade de expressão e a disposição do líder para ouvir estimulam a criatividade e a proposição de ideias, outro relata que o clima de medo e a falta de abertura bloqueiam totalmente a motivação. Assim, o impacto motivacional é inconsistente, oscilando entre traços próximos da liderança servidora (apoio, escuta, tranquilidade) e momentos que se aproximam de um comportamento liberal/frágil, que reduz segurança e inibe iniciativas, alinhado ao que apontam Lewin et al. (1939).

Foi perguntado também aos liderados se você se sente valorizado e engajado com os objetivos da organização por causa da forma como é liderado e obteve-se os seguintes comentários:

Sim. Ele motiva a gente e é transparente. O ambiente de trabalho é bom por causa dele. Me sinto engajado por causa dessa boa gestão. (Liderado 1)

Valorizado? Eu sinto é medo e ansiedade só de ir trabalhar. O engajamento é zero. Queria era que trocasse ele logo. (Liderado 2)

Sim. O comportamento dele influencia a gente de forma positiva. Eu me sinto valorizado e o ambiente fica bom. (Liderado 3).

Observa-se forte divergência nas percepções dos liderados sobre o Líder E: enquanto alguns afirmam que a abertura ao diálogo, a transparência e a disposição em ouvir aumentam a motivação e o engajamento, outros relatam medo, insegurança e ausência total de incentivo. Esses contrastes indicam que o líder demonstra traços de liderança servidora e transformacional para parte da equipe — ao promover apoio, confiança e abertura, fatores que Bass e Riggio (2006) associam ao estímulo do engajamento —, mas também apresenta comportamentos percebidos como fracos e desmotivadores, o que, segundo Lewin et al. (1939), se aproxima de uma postura liberal que reduz confiança e inibe contribuições criativas. Assim, o impacto do seu estilo sobre a motivação é inconsistente, estimulando alguns colaboradores e desmotivando profundamente outros.

A análise realizada respondeu ao terceiro objetivo específico, ao demonstrar como cada estilo de liderança influencia a motivação dos colaboradores. Constatou-se que os estilos transformacional e servidor são os que geram maior motivação, estimulando criatividade, engajamento e sentimento de valorização. Já os elementos transacionais, quando bem aplicados, reforçam o foco, a clareza e a segurança para propor soluções.

Também se observou que a motivação diminui quando há rigidez excessiva nas diretrizes ou falta de consistência no comportamento do líder, como ocorreu em alguns relatos, especialmente no caso do Líder E.

Assim, conclui-se que a motivação dos liderados é diretamente afetada pela forma como o líder inspira, apoia e conduz a equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre liderança e gestão de pessoas tem ganhado destaque no cenário organizacional contemporâneo, especialmente em ambientes complexos e altamente demandantes, como o setor industrial e a mineração. Isso ocorre porque o estilo de liderança adotado pelos gestores influencia diretamente o engajamento, a motivação e o desempenho das equipes, além de moldar o clima organizacional e a qualidade das relações de trabalho.

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como os diferentes estilos de liderança impactam os liderados no ambiente organizacional, buscando compreender de que forma as práticas de gestão influenciam a eficácia e a motivação dos liderados.

A análise dos resultados do MLQ e da Escala de Liderança Servidora permitiu atender plenamente ao primeiro objetivo específico, ao identificar os estilos de liderança predominantes entre os cinco gestores avaliados. As médias apresentadas revelam uma predominância dos estilos transformacional e transacional, indicando líderes capazes de inspirar, orientar e manter clareza nas metas. Os baixos índices de *laissez-faire* demonstram atuação presente e não permissiva. Já a liderança servidora aparece em nível moderado entre os líderes, sinalizando preocupação com o desenvolvimento humano. Assim, a organização apresenta um perfil de liderança consistente, equilibrando inspiração, estrutura e acompanhamento, o que confirma a identificação clara dos principais estilos de liderança presentes no contexto estudado.

A análise realizada do segundo objetivo específico, ao mostrar como os colaboradores percebem a eficácia dos estilos de liderança e seu impacto no ambiente organizacional. De modo geral, líderes com práticas transformacionais e servidoras foram vistos como mais eficazes, por promoverem confiança, diálogo e cooperação. Elementos transacionais, como clareza e organização, também contribuíram positivamente. Apenas o Líder E apresentou percepções divergentes, evidenciando que a eficácia depende da consistência da atuação.

O estudo realizado tornou possível atender ao terceiro objetivo específico, ao evidenciar como cada estilo de liderança influencia a motivação dos colaboradores. Os resultados mostraram que práticas transformacionais e servidoras são as que mais fortalecem a motivação, por estimularem criatividade, engajamento, confiança e sentimento de valorização. Já os elementos transacionais, quando aplicados com equilíbrio, contribuem ao oferecer clareza e segurança para que os liderados participem e proponham soluções. Observou-se também que a motivação diminui diante de atuações inconsistentes ou excessivamente rígidas, como evidenciado em alguns relatos sobre o Líder E. Dessa forma, confirma-se que a motivação dos liderados depende diretamente da capacidade do líder de inspirar, apoiar e manter coerência em sua prática, concluindo o objetivo proposto.

Respondendo, portanto, ao problema de pesquisa que é saber como os diferentes estilos de liderança impactam os seus liderados, os resultados demonstram que a liderança exercida na organização estudada tende a promover engajamento, empatia e foco em resultados, conciliando aspectos humanos e técnicos da gestão. A classificação dos estilos de liderança foi confirmada pelo que os liderados relataram: o Líder A corresponde ao perfil transacional, pois motiva com metas claras, comunicação objetiva e foco em diretrizes, limitando a criatividade em alguns momentos. Já os Líderes B, C, D e E demonstram características transformacionais, motivando por meio de inspiração, valorização, abertura ao diálogo e incentivo ao desenvolvimento. No entanto, o Líder E apresenta essa atuação de forma instável, sendo motivador para alguns e desmotivador para outros, o que indica aplicação inconsistente do estilo.

A análise cruzada entre líderes e liderados evidenciou convergência entre as dimensões de liderança identificadas teoricamente e as práticas percebidas no cotidiano, respondendo ao problema de pesquisa ao confirmar que os diferentes estilos de liderança impactam diretamente a eficácia e a motivação dos liderados.

Algumas dificuldades foram encontradas durante o processo de aplicação da pesquisa. A principal delas relaciona-se à disponibilidade de tempo dos líderes, cujas agendas operacionais são intensas e pouco flexíveis, dificultando a realização das entrevistas presenciais. Além disso, houve limitações logísticas de locomoção

até o local de coleta de dados, uma vez que as atividades ocorreram em unidades da área ferroviária, com restrições de acesso e horários específicos. Apesar desses desafios, as etapas foram concluídas com êxito e garantiram a fidedignidade das informações coletadas.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo outros setores da organização estudada ou de empresas do mesmo segmento, bem como a aplicação combinada de instrumentos quantitativos e qualitativos com periodicidade longitudinal, a fim de avaliar a evolução dos estilos de liderança ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rafael de. **Construção e validação da Escala de Liderança Servidora**. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>. Acesso em: 23 abr. 2025.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GALLUP. **State of the Global Workplace 2023 Report**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 28 mar. 2025.

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

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GPTW BRASIL. **Impacto da liderança nas organizações**. São Paulo, 2025.
Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-da-lideranca-nas-organizacoes/>. Acesso em: 1 maio 2025.

GREENLEAF, Robert K. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York: Paulist Press, 1977.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **The Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 271–301, 1939. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>. Acesso em: 23 abr. 2025.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1967.
Disponível em:
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2352825>. Acesso em: 23 abr. 2025.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Organizational Behavior**. 18. ed. Harlow: Pearson Education, 2019.

SPEARS, Larry C. **Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TI INSIDE. Empresas perdem até 30% da produtividade por falta de gestão estruturada de projetos, aponta estudo. **TI INSIDE Online**, 24 mar. 2025.
Disponível em: <https://tiinside.com.br/24/03/2025/empresas-perdem-ate-30-da->

[produtividade-por-falta-de-gestao-estruturada-de-projetos-aponta-estudo/](#). Acesso em: 1 maio 2025.

VALE. **Nossa História**. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://www.vale.com/pt/nossa-historia>. Acesso em: 1 maio 2025.