

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KEILA BETÂNIA GAUNA DA SILVA

IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DE DISTRIBUIÇÃO E MANUTENÇÃO DE
REDE ELÉTRICA

Dourados/MS
2026

KEILA BETÂNIA GAUNA DA SILVA

**IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DE DISTRIBUIÇÃO E MANUTENÇÃO DE
REDE ELÉTRICA**

Trabalho de Graduação II apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis
e Economia da Universidade Federal da Grande
Dourados, como requisito para a obtenção do
título de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira
Egidio Antiqueira

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Prof. Dr. Fábio Mascarenhas Dutra

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586i Silva, Keila Betânia Gauna Da
IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DE DISTRIBUIÇÃO E MANUTENÇÃO DE REDE
ELÉTRICA [recurso eletrônico] / Keila Betânia Gauna Da Silva. -- 2026.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2026.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Estilos de liderança. 2. Gestão de pessoas. 3. Setor elétrico. 4. Cultura de segurança. 5.
Sobrecarga ocupacional. I. Antiqueira, Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE/UFGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II - SEMESTRE LETIVO 2026.1

OS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO LOZALIZADA EM DOURADOS-MS

Keila Betânia Gauna da Silva

Esta monografia, realizada virtualmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharela em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE – da Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente
gov.br AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTQU
Data: 08/07/2026 17:52:51-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br NARCISO BASTOS GOMES
Data: 08/07/2026 18:25:42-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Avaliador 1)

Documento assinado digitalmente
gov.br FABIO MASCARENHAS DUTRA
Data: 08/07/2026 18:05:08-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

(Avaliador 2)

a

DOURADOS-MS, 08 de julho de 2026

REGISTRO:
AB - 81/2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à faculdade, pela oportunidade de aprendizado, crescimento pessoal e profissional, bem como por proporcionar a formação acadêmica que tornou possível a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira, pela condução firme, pela partilha de conhecimentos, pela dedicação e paciência durante a orientação, fundamentais para o desenvolvimento e a conclusão desta pesquisa.

À minha mãe, Laura Gauna, pelo incentivo fundamental para o meu ingresso na faculdade e pelo apoio incondicional em todas as etapas da minha trajetória acadêmica.

Ao meu parceiro, Mateus Vinicius, pela paciência, companheirismo e por ser uma fonte constante de apoio e incentivo nos momentos de maior dedicação.

À minha família e às minhas irmãs, pela base sólida, compreensão e suporte ao longo destes anos de formação.

À minha colega de faculdade, Luiza Nobre, pela cumplicidade, pela divisão dos desafios e pela caminhada conjunta, que enriqueceu este percurso acadêmico.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar, na percepção dos colaboradores, como os estilos de liderança impactam a gestão de pessoas em uma empresa do setor elétrico localizada em Dourados-MS. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva, quantitativa e de corte transversal, desenvolvida por meio de levantamento do tipo *survey* em uma organização específica. A população foi composta por aproximadamente 80 trabalhadores, dos quais 50 participaram voluntariamente da pesquisa, constituindo uma amostra não probabilística por conveniência e adesão. A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2026, mediante questionário estruturado com afirmativas em escala Likert de cinco pontos. Os dados foram analisados por estatística descritiva, utilizando-se frequências absolutas e relativas, percentuais, médias e desvios padrão. Os resultados indicaram o predomínio de uma liderança democrático-situacional, combinada com elementos transacionais associados ao controle, à cobrança de normas e à conformidade operacional. A atuação das lideranças foi avaliada favoravelmente quanto ao alinhamento das metas, ao fornecimento de recursos, à comunicação, à gestão de crises e à priorização da segurança. Também foram identificados reflexos positivos sobre o desempenho percebido, o engajamento e o orgulho de pertencer à equipe. Entretanto, verificaram-se fragilidades relacionadas à sobrecarga física e mental, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à distribuição do reconhecimento, à valorização estratégica dos trabalhadores e às práticas de retenção de talentos. Conclui-se que a liderança contribui para a segurança, a organização e o desempenho das equipes, mas precisa equilibrar o rigor operacional com práticas mais consistentes de desenvolvimento, reconhecimento e cuidado com o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Estilos de liderança; Gestão de pessoas; Setor elétrico; Cultura de segurança; Sobrecarga ocupacional.

ABSTRACT

This study aimed to analyze employees' perceptions of how leadership styles affect people management in an electricity-sector company located in Dourados, Mato Grosso do Sul, Brazil. The research was applied, descriptive, quantitative, and cross-sectional and was conducted through a survey in a single organization. The study population comprised approximately 80 workers, of whom 50 voluntarily participated, constituting a non-probability sample based on convenience and voluntary participation. Data were collected between May and June 2026 through a structured questionnaire containing statements measured on a five-point Likert scale. Descriptive statistics were used to analyze the data, including absolute and relative frequencies, percentages, means, and standard deviations. The results indicated the predominance of a democratic-situational leadership style combined with transactional elements related to control, rule enforcement, and operational compliance. Leadership practices were positively evaluated regarding goal alignment, resource provision, communication, crisis management, and safety prioritization. Positive effects were also identified on perceived performance, employee engagement, and pride in belonging to the team. However, weaknesses were found concerning physical and mental workload, work-life balance, the distribution of recognition, employees' perception of being strategically valued, and talent-retention practices. The study concludes that leadership contributes to team safety, organization, and performance but needs to balance operational rigor with more consistent practices focused on employee development, recognition, and well-being.

Keywords: Leadership styles; People management; Electricity sector; Safety culture; Occupational workload.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Perfil Sociodemográfico dos participantes.....	32
Figura 2 — Área Funcional.....	32
Figura 3 — Tempo de empresa e escolaridade.....	33
Figura 4 — Meu líder centraliza as decisões e impõe suas ordens sem dar espaço para questionamentos	34
Figura 5 — Meu líder estimula o debate de ideias antes de tomar uma decisão que afete a rotina da equipe.....	35
Figura 6 — Meu líder adota uma postura distante, deixando que a equipe se auto-organize sem o direcionamento dele.....	36
Figura 7 — O estilo do meu líder muda de acordo com a urgência ou a complexidade técnica da atividade a ser realizada.....	37
Figura 8 — Meu líder adapta o nível de autonomia que me dá conforme o meu nível de experiência na função	38
Figura 9 — Sinto-me inspirado pelo exemplo de conduta, ética e dedicação profissional que o meu líder demonstra	39
Figura 10 — Meu líder compartilha uma visão de futuro empolgante, motivando-nos a alcançar objetivos maiores.....	40
Figura 11 — A atuação do meu líder foca mais na cobrança rigorosa de regras e metas do que no apoio ao desenvolvimento do liderado	41
Figura 12 — Meu líder alinha as metas do nosso setor com os objetivos gerais de crescimento da empresa	42
Figura 13 — Meu líder incentiva a participação da equipe em treinamentos e cursos de capacitação.....	43
Figura 14 — A liderança atua ativamente para fornecer as ferramentas e recursos necessários	43
Figura 15 — As decisões gerenciais do meu líder levam em consideração o impacto no bem-estar coletivo.....	44
Figura 16 — A liderança demonstra preocupação real em manter um equilíbrio saudável entre a minha vida pessoal e profissional	45
Figura 17 — Sinto que os processos de avaliação de desempenho conduzidos pelo meu líder são transparentes e construtivos	46

Figura 18 — Meu líder demonstra que a segurança do trabalho é mais importante do que bater recordes de produtividade ou prazos	47
Figura 19 — A liderança cobra o cumprimento rigoroso de todas as normas de segurança.....	48
Figura 20 — Meu líder demonstra calma, firmeza e direcionamento claro quando ocorrem crises ou emergências técnicas no sistema elétrico	49
Figura 21 — Percebo que meu líder é proativo na manutenção das condições materiais necessárias para garantir o trabalho seguro	50
Figura 22 — Sinto que as decisões gerenciais do meu líder priorizam a prevenção de falhas humanas na operação.....	51
Figura 23 — A liderança promove treinamentos práticos constantes simulando cenários de risco para garantir a nossa confiabilidade	52
Figura 24 — A liderança pune severamente desvios de segurança, deixando claro que comportamentos de risco não são tolerados	53
Figura 25 — Sinto que a cultura de segurança da empresa é fortalecida pelo exemplo diário dado pelas atitudes do meu líder	54
Figura 26 — A comunicação com o meu líder ocorre de forma clara, direta e sem ruídos que atrapalhem o andamento do trabalho.....	55
Figura 27 — O canal de diálogo com o meu líder está sempre aberto para alinhar minhas expectativas individuais com as necessidades da empresa.....	56
Figura — 28 Sinto total segurança psicológica para relatar erros, falhas operacionais ou 'quase-acidentes' ao meu líder sem medo de sofrer retaliações injustas.....	57
Figura — 29 Percebo que meu líder tem uma visão realista sobre as dificuldades que enfrentamos na ponta operacional	58
Figura 30 — Há um descompasso entre o que o líder acha que está acontecendo na equipe e a real sobrecarga que estamos sentindo.....	59
Figura 31 Meu líder resolve os conflitos internos da equipe de maneira justa, ouvindo ambas as partes de forma imparcial	60
Figura 32 — Recebo elogios e reconhecimentos explícitos do meu líder quando realizo uma atividade com excelência.....	61
Figura 33 — A postura do meu líder faz com que eu me sinta genuinamente motivado a.....	62
Figura 34 — Sinto que o meu desempenho individual melhorou significativamente devido às orientações e feedbacks do meu líder	63
Figura 35 — Meu líder consegue manter o time engajado e focado mesmo quando a carga de trabalho aumenta.....	64

Figura 36 — Sinto orgulho de pertença a esta equipe por causa da maneira como as pessoas são tratadas pela liderança	64
Figura 37 — A forma como o trabalho é distribuído e cobrado pelo meu líder me gera frequentes sintomas de cansaço físico e mental	66
Figura 38 — Frequentemente me sinto sobrecarregado pelas demandas de prazos e resultados exigidos pela liderança	67
Figura 39 — Sinto que o cansaço decorrente da pressão por resultados tem atrapalhado a minha qualidade de entrega nas tarefas	68
Figura 40 — Devido ao suporte e ao ambiente que o meu líder cria, eu não tenho intenção de sair desta empresa a curto prazo	69
Figura 41 — Sinto que meu líder me enxerga como um parceiro estratégico da empresa, e não apenas como um recurso operacional	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CNPq — Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- DP — Desvio-padrão
- FACE — Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
- GenAI — *Generative Artificial Intelligence* (Inteligência Artificial Generativa)
- HOF — *Human and Organizational Factors* (Fatores Humanos e Organizacionais)
- HRO — *High-Reliability Organization* (Organização de Alta Confiabilidade)
- HROs — *High-Reliability Organizations* (Organizações de Alta Confiabilidade)
- IA — Inteligência Artificial
- JD-R — *Job Demands-Resources* (Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho)
- MS — Mato Grosso do Sul
- PDI — Plano de Desenvolvimento Individual
- RH — Recursos Humanos
- SPSS — *Statistical Package for the Social Sciences*
- TCLE — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UFGD — Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.2 LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	19
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA	20
2.4 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	21
2.5 LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO E EM AMBIENTES DE RISCO	22
2.6 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	26
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	29
3.7 USO ÉTICO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL DOS RESPONDENTES	31
4.2 ESTILOS DE LIDERANÇAS PERCEBIDOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	33
4.4 REFLEXOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	80

APÊNDICE B – ROTEIRO/QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS.....	81
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem passado por transformações significativas nas organizações contemporâneas, deixando de focar apenas em aspectos operacionais e burocráticos para assumir um papel estratégico. Nesse contexto, as empresas passaram a reconhecer que, além dos recursos materiais e tecnológicos, o capital humano é um dos principais fatores de vantagem competitiva, como destaca Drucker (1999), "o ativo mais valioso de uma empresa é o seu capital humano". Dessa forma, a valorização das pessoas impacta diretamente na produtividade, no clima organizacional, no engajamento e na retenção de talentos.

Dentro dessa perspectiva, a liderança assume um papel central na gestão de pessoas, pois é responsável por conectar os objetivos organizacionais às necessidades individuais dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2021), a liderança não se restringe a um cargo, mas constitui um processo de influência exercido em determinado contexto, por meio da comunicação e do direcionamento de esforços para o alcance de objetivos. Assim, liderar envolve não apenas orientar tarefas, mas também conciliar relações, alinhar expectativas e promover um ambiente de trabalho equilibrado.

Segundo Goleman (2021) Os estilos de liderança, por sua vez, exercem influência direta sobre o ambiente organizacional. Diferentes formas de liderar podem impactar aspectos como motivação, desempenho, comunicação, comprometimento e autonomia dos colaboradores. Nesse sentido, a maneira como o líder conduz sua equipe não é neutra, podendo contribuir tanto para o fortalecimento quanto para o enfraquecimento da gestão de pessoas. A ausência de equilíbrio entre a cobrança por resultados e o suporte psicossocial, por exemplo, pode gerar desmotivação e dificultar a retenção de talentos, como destaca Maslach e Leiter (2016, p. 12), "a falta de suporte psicossocial é um dos principais fatores que contribuem para a desmotivação e a rotatividade de talentos nas organizações".

Essa discussão torna-se ainda mais relevante no segmento de distribuição e manutenção de rede elétrica, que apresenta características específicas em comparação a outros setores. Nesse contexto, a liderança não está voltada apenas para a produtividade, mas também para a promoção da segurança do trabalho. Trata-se de um ambiente que exige elevado nível de conhecimento técnico, cumprimento rigoroso das normas e constante atenção aos riscos operacionais. Como afirma Reason (1997, p. 15), "a segurança é um valor fundamental em organizações de alta confiabilidade, e a liderança desempenha um papel crítico na promoção de uma cultura de segurança"

Nesse contexto, falhas de comunicação ou decisões imprudentes podem resultar em atrasos, acidentes graves e interrupções no fornecimento de energia, evidenciando a importância de uma liderança eficaz para garantir segurança, organização e confiabilidade nos processos, pois ela influencia o comportamento seguro.

Diante da complexidade das atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, torna-se relevante investigar como os estilos de liderança são percebidos pelos colaboradores e como repercutem na gestão de pessoas em uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica em Dourados–MS. Considerando a escassez de estudos que relacionam estilos de liderança, segurança operacional e gestão de pessoas em empresas terceirizadas desse segmento, este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento científico e para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais na área de distribuição e manutenção de rede elétrica.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Segundo Bass (1985) a liderança é um elemento central na gestão estratégica de pessoas, exercendo influência direta sobre variáveis organizacionais críticas, como os níveis de motivação, a eficácia da comunicação, a qualidade do clima organizacional e a performance individual e coletiva. De acordo com Schein (2010) a atuação da liderança configura-se, portanto, como o elo entre o planejamento estratégico da organização e a execução operacional, sendo responsável por moldar as relações interpessoais e, conseqüentemente, a cultura interna da empresa.

Entretanto, essa dinâmica torna-se particularmente complexa quando aplicada às atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica. Trata-se de um segmento inserido em contextos de alta confiabilidade (*High-Reliability Organizations*), no qual a observância de protocolos rigorosos de segurança, a mitigação de riscos ocupacionais, a conformidade com as normas técnicas e a existência de uma hierarquia bem definida são premissas indispensáveis. Nesse cenário, a elevada pressão por resultados, aliada à reduzida tolerância a falhas operacionais, cria um ambiente de alta exigência, no qual o estilo de liderança adotado pode atuar tanto como um catalisador do desempenho quanto como um fator de desestabilização da equipe. Observa-se, frequentemente, um descompasso entre a autopercepção da liderança e a percepção dos liderados. Enquanto gestores podem validar posturas diretivas ou impositivas como ferramentas necessárias para assegurar a conformidade e a segurança, tais comportamentos podem ser interpretados pelos colaboradores como fatores de desmotivação, dificultando o fluxo comunicacional e comprometendo o engajamento, como destaca Goleman

(2001, p. 30), "a liderança autoritária pode gerar obediência, mas também pode sufocar a criatividade e a motivação dos colaboradores". Esse desencontro de perspectivas gera ruídos na gestão, resultando em insatisfação e declínio na produtividade.

Diante da necessidade de compreender esses impactos, torna-se relevante investigar como a liderança interfere nas relações de trabalho e no bem-estar dos profissionais que atuam em atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, caracterizadas por elevados níveis de exigência operacional e criticidade. Compreender essa dinâmica é fundamental para formular estratégias que conciliem as demandas operacionais com as necessidades humanas de desenvolvimento, valorização e reconhecimento.

Diante dessas considerações, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como os estilos de liderança impactam a gestão de pessoas em uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica em Dourados–MS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como os estilos de liderança impactam a gestão de pessoas em uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica em Dourados–MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores no contexto organizacional.
- Compreender como os liderados percebem a atuação da liderança na condução das equipes.
- Analisar os reflexos dos estilos de liderança na motivação, no desempenho e nas relações de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A investigação dos estilos de liderança e seus impactos na gestão de pessoas, com foco nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, fundamenta-se na necessidade de compreender variáveis que influenciam diretamente a eficiência operacional em infraestruturas

críticas. No âmbito acadêmico, observa-se uma lacuna em estudos que integrem, de forma simultânea, a liderança, a justiça organizacional e o clima de equipe ao desempenho funcional. Frequentemente, a literatura aborda essas variáveis de maneira isolada, o que evidencia a necessidade de pesquisas que analisem a integração entre a influência do gestor e a mitigação de riscos operacionais em ambientes de alta complexidade.

Sob a ótica social, a relevância deste estudo reside na premissa de que modelos de liderança eficazes transcendem o alcance de metas quantitativas, repercutindo na qualidade de vida e na segurança do trabalho dos colaboradores. A percepção positiva acerca da figura do líder correlaciona-se ao aumento dos níveis de motivação e ao fortalecimento do engajamento organizacional, fatores que contribuem para a redução da rotatividade (*turnover*). Compreender essa dinâmica fornece referencial teórico para que gestores desenvolvam estratégias assertivas de desenvolvimento humano e coesão de equipe.

No contexto organizacional, especificamente nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, a importância da temática é acentuada pelo baixo nível de tolerância a falhas inerente à atividade. Decisões gerenciais inadequadas nesse ambiente podem resultar em impactos significativos, desde acidentes de trabalho graves até interrupções no fornecimento de energia elétrica para a população. Nesse cenário, o estilo de liderança exerce influência direta na produtividade, na conformidade com os protocolos de segurança e na eficácia dos processos críticos da organização.

Por fim, a transição de modelos autocráticos para lideranças mais colaborativas e voltadas ao suporte da equipe demonstra-se essencial para a consolidação de uma cultura organizacional resiliente. O papel do líder contemporâneo envolve a mediação de conflitos, o alinhamento de expectativas e o incentivo ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Assim, a presente pesquisa justifica-se ao evidenciar como a gestão do capital humano reflete-se na excelência dos serviços prestados e na sustentabilidade dos resultados na empresa de energia onde a precisão operacional é uma condição obrigatória.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a análise dos estilos de liderança e de seus reflexos na gestão de pessoas em uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica. Inicialmente, discutem-se os conceitos de gestão de pessoas e liderança no contexto organizacional, destacando sua importância para o alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades dos colaboradores. Em seguida, abordam-se os principais estilos de liderança, a relação entre liderança e gestão de pessoas e as particularidades da atuação gerencial em ambientes de risco e de alta confiabilidade, como as atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica. Por fim, são apresentados estudos anteriores que relacionam liderança, motivação, desempenho, comunicação, clima organizacional e segurança, constituindo a base conceitual para a análise e a discussão dos resultados da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Dutra (2017), a gestão de pessoas deve ser entendida como um processo estratégico voltado ao alinhamento entre as competências individuais e os objetivos organizacionais. Essa perspectiva amplia a visão tradicional de administração de recursos humanos, ao enfatizar que gerir pessoas vai além de funções operacionais, envolvendo também o desenvolvimento, a valorização e o engajamento dos colaboradores.

Complementando essa abordagem, Chiavenato (2021) destaca que a gestão de pessoas está diretamente relacionada à criação de um ambiente organizacional favorável, no qual os indivíduos possam desempenhar suas atividades de forma eficiente e satisfatória. Para o autor, esse processo envolve práticas que vão desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e retenção de talentos, sempre com foco na integração entre os interesses organizacionais e individuais.

Nesse contexto, a eficácia da gestão de pessoas está intrinsecamente ligada à capacidade da organização de equilibrar as demandas por produtividade com a qualidade das relações de trabalho. Ambientes organizacionais que valorizam o bem-estar, a comunicação e o desenvolvimento humano tendem a apresentar melhores níveis de desempenho, comprometimento e inovação.

A gestão estratégica e a gestão de pessoas estão diretamente relacionadas à capacidade das organizações de alinhar seus objetivos institucionais ao desenvolvimento de seus

colaboradores. Enquanto a gestão estratégica orienta as ações organizacionais para o alcance de resultados, a gestão de pessoas contribui para integrar, desenvolver e valorizar os indivíduos no ambiente de trabalho. Dessa forma, compreende-se que ambas as abordagens são complementares e fundamentais para o fortalecimento do desempenho organizacional.

2.2 LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A liderança constitui um elemento estruturante nas organizações, sendo determinante para alinhar esforços coletivos e viabilizar o cumprimento de metas institucionais. Em cenários marcados por volatilidade e complexidade crescente, a atuação do líder transcende a mera delegação de atividades. Ela passa a exigir competências relacionadas à influência, à mobilização e ao engajamento das equipes.

Chiavenato (2021) conceitua a liderança como um processo de influência que se desenvolve em determinado contexto, mediado pela comunicação, com a finalidade de direcionar pessoas ou grupos ao alcance de objetivos comuns. Tal perspectiva reforça que liderar é um fenômeno relacional, sustentado na interação contínua entre líder e liderados, e não uma ação unilateral. Sob um enfoque complementar, Bass (1985) introduz a liderança transformacional, na qual o líder assume o papel de catalisador de mudanças. Esse modelo estimula os colaboradores a superarem interesses individuais em prol de propósitos organizacionais mais amplos, associando-se à capacidade de inspirar, desenvolver talentos e fomentar a inovação.

No contexto brasileiro, Silva, Paschoalotto e Endo (2020) apontam para a necessidade de uma liderança flexível e sensível às singularidades organizacionais. Para os autores, a efetividade do líder resulta do equilíbrio entre a busca por resultados e a valorização das relações interpessoais, adaptando-se às demandas do ambiente e às características das equipes. Assim, uma liderança efetiva favorece a consolidação de um clima organizacional colaborativo e estimulante. Esse cenário impacta positivamente tanto o desempenho institucional quanto o crescimento profissional dos indivíduos inseridos na organização.

Percebe-se que a liderança é compreendida como um processo essencial para influenciar, orientar e mobilizar pessoas no contexto organizacional. As abordagens de Chiavenato (2021) e Bass (1985) evidenciam a liderança tanto como capacidade de influência quanto como elemento de transformação, enquanto Silva, Paschoalotto e Endo (2020) reforçam sua dimensão flexível, adaptativa e integradora no contexto brasileiro. Dessa forma, a liderança

assume papel estratégico nas organizações, pois contribui para o engajamento das equipes, a adaptação às mudanças e o alcance dos objetivos institucionais.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança exercem influência direta sobre o desempenho das equipes e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais. A maneira como o líder conduz processos, toma decisões e se relaciona com os colaboradores pode impactar significativamente o clima organizacional e a produtividade.

De acordo com White e Lippitt (1939), existem três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e liberal. O estilo autocrático caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, com baixa participação dos subordinados. O estilo democrático, por sua vez, valoriza o envolvimento dos colaboradores no processo decisório, favorecendo o comprometimento e a cooperação. Já o estilo liberal (*laissez-faire*) concede maior autonomia à equipe, permitindo maior liberdade na execução das atividades.

Complementando essa abordagem, Hersey e Blanchard (1969) propõem a teoria da liderança situacional, segundo a qual o estilo de liderança deve ser ajustado conforme o nível de maturidade, competência e engajamento dos liderados. Essa perspectiva reforça a necessidade de flexibilidade por parte do líder, que deve adaptar sua atuação às diferentes situações organizacionais.

Adicionalmente, Souza e Dourado (2016), ao analisarem o caso de uma empresa de serviços, evidenciam que a escolha do estilo de liderança está diretamente relacionada ao contexto organizacional e às características da equipe. Os autores destacam que a eficácia da liderança depende da capacidade do gestor em equilibrar orientação para resultados e atenção às pessoas, especialmente em ambientes que demandam dinamismo e qualidade na prestação de serviços.

Dessa forma, compreender e aplicar adequadamente os diferentes estilos de liderança configura-se como um fator estratégico, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais eficientes, colaborativos e alinhados às demandas contemporâneas.

Os estilos de liderança influenciam diretamente a forma como os gestores conduzem suas equipes e tomam decisões no ambiente organizacional. As contribuições de White e Lippitt (1939) permitem compreender diferentes formas de atuação do líder, enquanto Hersey e Blanchard (1969) destacam a importância de adaptar a liderança às situações e às necessidades dos liderados. Já Souza e Dourado (2016) reforçam que, no contexto dos serviços, o estilo de

liderança adotado pode impactar o desempenho organizacional e a qualidade das relações de trabalho. Assim, compreender os estilos de liderança torna-se fundamental para analisar práticas gerenciais mais adequadas às demandas de cada organização.

2.4 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

A liderança e a gestão de pessoas são dimensões interdependentes no contexto organizacional, desempenhando papel essencial na promoção de resultados sustentáveis e no desenvolvimento das equipes. Nesse sentido, a atuação do líder vai além da simples coordenação de atividades, envolvendo a capacidade de compreender as necessidades dos colaboradores e alinhá-las às demandas organizacionais.

De acordo com Goleman (2021), a liderança eficaz está diretamente relacionada à inteligência emocional, especialmente no que se refere à habilidade do líder em reconhecer e gerenciar emoções, tanto próprias quanto dos membros da equipe. Essa competência favorece a construção de relações interpessoais mais equilibradas, contribuindo para a redução de conflitos, estresse e desmotivação no ambiente de trabalho.

Sob outra perspectiva, Dutra (2017) enfatiza que a gestão de pessoas deve ser compreendida como um processo estratégico, no qual o desenvolvimento das competências individuais está alinhado aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a liderança atua como um elo entre as diretrizes institucionais e a execução das atividades, promovendo maior engajamento e desempenho.

Além disso, Lima (2022) destaca que, diante das constantes mudanças organizacionais, o papel do líder torna-se ainda mais desafiador. Segundo o autor, a gestão de pessoas e a liderança precisam estar integradas para lidar com transformações no ambiente organizacional, exigindo flexibilidade, comunicação eficaz e capacidade de adaptação. O líder, nesse cenário, assume a responsabilidade de conduzir equipes em contextos de incerteza, mantendo o equilíbrio entre resultados e bem-estar dos colaboradores. Dessa forma, a integração entre liderança e gestão de pessoas é fundamental para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos, especialmente em cenários de constante mudança.

A liderança e a gestão de pessoas exercem papel fundamental na condução das organizações, especialmente em contextos marcados por mudanças e necessidade de adaptação. Goleman (2021) evidencia a importância da inteligência emocional no exercício da liderança, enquanto Dutra (2017) reforça o caráter estratégico da gestão de pessoas para o alinhamento entre colaboradores e objetivos organizacionais. Já Lima (2022) destaca que líderes e gestores

precisam desenvolver capacidade de adaptação diante das transformações organizacionais. Dessa forma, liderança, gestão de pessoas e mudança organizacional constituem dimensões interligadas, essenciais para o fortalecimento das práticas gerenciais e para a melhoria do desempenho institucional.

2.5 LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO E EM AMBIENTES DE RISCO

As atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica caracterizam-se como um ambiente de elevada complexidade e alto risco, no qual falhas operacionais podem gerar impactos significativos tanto para a organização quanto para a sociedade. Nesse contexto, a atuação da liderança torna-se um elemento essencial para garantir não apenas a eficiência dos processos, mas, sobretudo, a segurança das operações e das pessoas envolvidas.

Segundo Weick e Sutcliffe (2007), as organizações de alta confiabilidade (High Reliability Organizations – HRO) demandam práticas de liderança voltadas à prevenção de falhas, à atenção contínua aos processos e à promoção de uma cultura organizacional orientada à segurança. Os autores destacam que líderes eficazes, nesses ambientes, são aqueles capazes de antecipar riscos, incentivar a comunicação aberta e promover a aprendizagem organizacional.

Complementando essa perspectiva, Reason (1997) aborda a liderança como um componente fundamental na gestão de riscos, enfatizando a importância de sistemas organizacionais que minimizem erros humanos e fortaleçam barreiras de segurança. Nesse sentido, a liderança assume um papel ativo na construção de mecanismos que reduzam a probabilidade de falhas e seus possíveis impactos.

No contexto específico das atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, estudos como o de Cordeiro (2022) evidenciam que a liderança exercida por engenheiros eletricitas, especialmente nas áreas de operação e manutenção, envolve desafios que vão além do domínio técnico. O autor destaca a necessidade de desenvolver competências relacionadas à gestão de equipes, à comunicação e à tomada de decisão em situações críticas, reforçando a importância de uma liderança que integre aspectos técnicos e humanos. Portanto, a liderança em ambientes de risco, como as atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, deve ser capaz de equilibrar o rigor operacional com a valorização da segurança e do bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais seguros, eficientes e resilientes.

A liderança em ambientes de risco exige preparo técnico, capacidade de tomada de decisão e atenção constante à segurança organizacional. Weick e Sutcliffe (2007) destacam a atuação da liderança em organizações de alta confiabilidade, nas quais a prevenção de falhas é essencial, enquanto Reason (1997) relaciona a liderança à gestão de riscos. No contexto das atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, Cordeiro (2022) evidencia que os líderes precisam conciliar conhecimentos técnicos e habilidades humanas para lidar com os desafios das áreas de operação e manutenção. Assim, compreende-se que a liderança em ambientes de risco deve estar orientada pela segurança, pela prevenção e pela capacidade de adaptação diante de situações críticas.

2.6 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Os estudos sobre liderança e gestão de pessoas evidenciam, de forma consistente, a relevância da atuação do líder para o desempenho organizacional. A literatura demonstra que a liderança eficaz não apenas direciona esforços, mas também influencia diretamente aspectos comportamentais, emocionais e produtivos no ambiente de trabalho.

No contexto de organizações que operam sob alta complexidade e risco, Weick e Sutcliffe (2007) destacam que a liderança desempenha um papel essencial na construção de ambientes seguros e confiáveis, especialmente em organizações de alta confiabilidade (HROs). Nesses cenários, a capacidade do líder de antecipar falhas, promover comunicação eficiente e incentivar a atenção aos detalhes torna-se determinante para a prevenção de erros e a manutenção da segurança organizacional.

Sob a perspectiva da gestão estratégica, Dutra (2017) reforça que a gestão de pessoas deve estar alinhada aos objetivos organizacionais, sendo a liderança um elemento-chave nesse processo. O líder atua como mediador entre as estratégias institucionais e a execução das atividades, contribuindo para o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores.

Além disso, Goleman (2021) destaca a importância da inteligência emocional no exercício da liderança, especialmente no que se refere à capacidade de lidar com pressões, conflitos e mudanças. Segundo o autor, líderes emocionalmente inteligentes tendem a promover ambientes mais equilibrados, reduzindo níveis de estresse e favorecendo relações interpessoais mais saudáveis.

Por fim, estudos empíricos, como o de Marzzoni e Pereira (2020), demonstram que práticas de gestão de pessoas associadas a diferentes estilos de liderança influenciam

diretamente o clima organizacional. Os resultados indicam que ambientes liderados de forma participativa e estratégica apresentam maiores níveis de engajamento, satisfação e desempenho dos colaboradores. Assim, os estudos analisados reforçam que a liderança exerce impacto significativo na gestão de pessoas, sendo um fator determinante para a construção de ambientes organizacionais mais eficientes, seguros e sustentáveis.

Compreende-se que a liderança em ambientes de risco e a gestão estratégica de pessoas exigem práticas capazes de integrar segurança, adaptação e cuidado com os colaboradores. Weick e Sutcliffe (2007) destacam a importância da liderança em contextos de alta confiabilidade, nos quais a prevenção de falhas é essencial. Dutra (2017), por sua vez, reforça o papel estratégico da gestão de pessoas no alinhamento entre competências e objetivos organizacionais, enquanto Goleman (2021) evidencia a inteligência emocional como fator relevante para a redução do estresse e para a melhoria das relações no trabalho. No setor público, Marzzoni e Pereira (2020) contribuem ao relacionar as práticas de gestão de pessoas ao clima organizacional. Dessa forma, observa-se que liderança, gestão de pessoas, segurança e clima organizacional são dimensões complementares para o fortalecimento das organizações, especialmente em contextos complexos e sujeitos a pressões institucionais.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. São descritos a natureza, a abordagem e os objetivos do estudo, o contexto organizacional investigado, a população e a amostra, o instrumento e os procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas utilizadas para a organização e a análise dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca produzir conhecimentos voltados à compreensão de uma realidade organizacional concreta, com potencial para subsidiar o aprimoramento das práticas de liderança e de gestão de pessoas na organização investigada. Conforme Gil (2022), a pesquisa aplicada direciona-se à produção de conhecimentos relacionados a problemas específicos presentes em contextos sociais ou organizacionais.

Em relação à abordagem, a pesquisa é quantitativa, uma vez que emprega dados mensuráveis obtidos mediante questionário estruturado. As respostas foram organizadas numericamente e analisadas por meio de procedimentos estatísticos, permitindo identificar tendências e padrões nas percepções dos participantes. De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a abordagem quantitativa possibilita a mensuração e a sistematização das informações coletadas, favorecendo a análise objetiva dos fenômenos estudados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois procura identificar e descrever as percepções dos colaboradores sobre os estilos de liderança e seus reflexos na gestão de pessoas, sem manipular as condições do ambiente organizacional. O estudo contempla aspectos relacionados à motivação, ao desempenho, às relações de trabalho, à comunicação, à sobrecarga ocupacional e à cultura de segurança.

Quanto ao procedimento técnico, foi realizado um levantamento do tipo *survey*, caracterizado pela coleta padronizada de dados junto a um grupo de participantes por meio de questionário estruturado. O levantamento foi desenvolvido em uma única empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica, localizada em Dourados-MS. Assim, a empresa constitui o contexto empírico da pesquisa, mas o estudo não pretende realizar uma análise institucional aprofundada nem generalizar os resultados para todas as empresas do segmento de distribuição e manutenção de rede elétrica.

A pesquisa também apresenta corte transversal, pois os dados foram coletados em um período determinado, retratando as percepções dos participantes no momento da realização do levantamento.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa terceirizada atuante nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, localizada no município de Dourados–MS e em funcionamento há mais de dez anos. A organização desenvolve atividades técnicas, operacionais e administrativas relacionadas à distribuição e à manutenção da rede de energia elétrica. A escolha dessa organização ocorreu em razão das características específicas do setor, marcado pela necessidade de precisão operacional, observância de normas técnicas, gerenciamento de riscos e atenção permanente à segurança dos trabalhadores. Nesse contexto, a atuação da liderança exerce papel relevante na organização das atividades, na comunicação interna, na orientação das equipes e no equilíbrio entre as exigências de produtividade, segurança e bem-estar dos colaboradores.

A delimitação da pesquisa a uma única empresa possibilitou examinar as percepções dos trabalhadores inseridos em um contexto organizacional específico. Entretanto, os resultados devem ser interpretados considerando as características próprias da organização investigada, não sendo automaticamente generalizáveis para outras empresas ou para todo o setor elétrico.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi constituída pelos aproximadamente 80 trabalhadores vinculados à organização investigada. Participaram do levantamento 50 colaboradores que aceitaram voluntariamente responder ao questionário, correspondendo a aproximadamente 62,5% do quadro funcional informado pela empresa.

A amostra contemplou trabalhadores de diferentes áreas da organização, distribuídos entre:

- Área elétrica, composta pelos profissionais diretamente envolvidos nas atividades técnicas e operacionais;
- Área administrativa, formada pelos colaboradores responsáveis pelas atividades de apoio, atendimento, documentação e rotinas internas;

- Área de segurança do trabalho, composta pelos profissionais envolvidos no acompanhamento das condições de segurança e no cumprimento dos procedimentos normativos.

A participação de trabalhadores de diferentes áreas permitiu reunir percepções diversificadas sobre a atuação das lideranças no ambiente organizacional.

A amostragem foi não probabilística, por conveniência e adesão voluntária, uma vez que os participantes não foram selecionados por sorteio, mas de acordo com sua disponibilidade, acessibilidade e concordância em participar da pesquisa. Conforme Malhotra (2019), a amostragem por conveniência caracteriza-se pela seleção de participantes acessíveis ao pesquisador, sendo frequentemente utilizada em levantamentos realizados em contextos organizacionais delimitados.

Por se tratar de uma amostra não probabilística e restrita a uma única organização, os resultados representam as percepções dos participantes do levantamento e não permitem generalizações estatísticas para o conjunto das empresas de distribuição e manutenção de rede elétrica.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados (Apêndice B) foi um questionário estruturado, aplicado por meio de um levantamento do tipo *survey*. Marconi e Lakatos (2021) descrevem o questionário como um meio eficaz de obter informações de forma ordenada, garantindo que todos os participantes respondam aos mesmos estímulos. As questões foram fundamentadas na escala Likert, técnica que, segundo Gil (2022), favorece a expressão da intensidade das opiniões dos respondentes, preservando o anonimato e a integridade das respostas.

O instrumento de pesquisa foi desenhado em consonância com as dimensões identificadas no referencial teórico, totalizando 45 afirmativas distribuídas em 5 blocos organizacionais, estruturados da seguinte forma:

- **Bloco 1: Caracterização do Respondente:** composto por 5 questões voltadas ao mapeamento do perfil sociodemográfico e profissional da amostra;

- **Bloco 2: Estilos de Liderança Percebidos:** composto por 9 questões destinadas a identificar as características de liderança (autocrática, democrática, liberal, situacional e transformacional);

- **Bloco 3: Reflexos na Gestão de Pessoas:** composto por 8 questões que mensuram os impactos comportamentais, níveis de motivação, retenção de talentos e a percepção de sobrecarga ou cansaço;
- **Bloco 4: Liderança na Distribuição e Manutenção de Rede Elétrica e em Ambientes de Risco:** composto por 8 questões direcionadas à cultura de segurança, confiabilidade operacional e gestão de crises;
- **Bloco 5: Comunicação, Justiça e Relações de Trabalho:** composto por 7 questões focadas no fluxo comunicacional, segurança psicológica, justiça organizacional e alinhamento de expectativas.

As questões de conteúdo (Blocos 2 ao 5) foram fundamentadas na escala Likert de 5 pontos, onde o respondente indica seu grau de concordância com as afirmativas: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; e 5 = Concordo Totalmente.

A construção e expansão do questionário basearam-se na adaptação de construtos sedimentados na literatura de administração, permitindo a validação empírica das variáveis do estudo. Os itens foram formulados a partir do referencial teórico de gestão estratégica e influência de Chiavenato (2021) e Dutra (2017); dos estilos contemporâneos de liderança e inteligência emocional de Bass (1985) e Goleman (2021); das premissas de Organizações de Alta Confiabilidade (HRO) e cultura de segurança de Weick e Sutcliffe (2007); e, por fim, das evidências de sobrecarga e esgotamento ocupacional propostas por Penna (2024), Cidade (2023) e Carvalho (2024).

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi conduzida respeitando rigorosamente os princípios éticos aplicáveis aos estudos acadêmicos com participantes humanos, especialmente no que se refere à participação voluntária, ao anonimato, à confidencialidade das informações e ao uso responsável dos dados coletados.

Antes de iniciarem o preenchimento do questionário, os participantes foram informados textualmente sobre o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice A), contendo os objetivos do estudo e sobre o direito de recusar a participação ou desistir do preenchimento a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou penalidade. As respostas coletadas sucederam-se à análise e tratadas de forma puramente agrupada e estatística,

impedindo a identificação nominal dos colaboradores, de cargos específicos ou de setores restritos que possam comprometer o sigilo do respondente.

Também se realizaram estritamente a preservação da identidade da empresa participante, utilizando-se uma descrição genérica do contexto organizacional ao longo de todos os resultados e discussão, de modo a evitar qualquer exposição institucional. Essa medida assegura que a análise tenha finalidade exclusivamente acadêmica e não produza interpretações que possam comprometer a imagem de mercado da organização ou a segurança profissional dos participantes.

Dessa forma, os dados gerados pelas 45 afirmativas de conteúdo desenvolveram-se única e exclusivamente para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, respeitando a integridade dos sujeitos envolvidos e o compromisso ético com a produção do conhecimento científico. Os dados foram coletados através do Google Forms, foi compartilhado o link para a plataforma para a população a amostra, e quem teve interesse pela pesquisa, realizou o preenchimento do questionário. Como apoio, foi solicitado à chefia direta da organização e ao departamento de RH para ajudar na divulgação da pesquisa e enfatizar a importância de responder o questionário. O período da coleta aconteceu entre o mês de maio e junho de 2026.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, considerando as características dos objetivos e do instrumento de pesquisa. Inicialmente, as respostas foram codificadas, tabuladas e organizadas conforme os blocos e as variáveis do questionário.

Para a caracterização dos participantes, foram utilizadas frequências absolutas e frequências relativas, expressas em números e percentuais. Para as afirmativas em escala Likert, foram calculadas a distribuição percentual das respostas, a média e o desvio padrão.

A média foi utilizada para representar a tendência geral das respostas dos participantes em cada afirmativa. O desvio padrão foi empregado para verificar o grau de dispersão das respostas em relação à média, indicando maior ou menor proximidade entre as percepções dos respondentes.

Para auxiliar a interpretação das médias, adotou-se a seguinte classificação:

- Médias inferiores a 3,0: tendência de discordância ou avaliação predominantemente negativa;
- Médias entre 3,0 e 3,5: percepção intermediária, moderada ou pouco conclusiva;

- Médias superiores a 3,5: tendência de concordância ou avaliação predominantemente positiva.

Essa classificação foi empregada como recurso interpretativo e não como critério estatístico de comprovação das relações entre as variáveis.

Os resultados foram apresentados por meio de figuras, percentuais e descrições analíticas. Posteriormente, os achados foram discutidos à luz do referencial teórico sobre estilos de liderança, gestão de pessoas, segurança organizacional, motivação, desempenho e relações de trabalho.

Considerando que foram empregadas apenas técnicas de estatística descritiva, os resultados permitem descrever as percepções dos participantes e identificar tendências no contexto investigado. Entretanto, não permitem comprovar relações de causa e efeito entre os estilos de liderança e as demais variáveis analisadas.

3.7 USO ÉTICO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026, que institui a Política de Integridade na Atividade Científica no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), declara-se o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como apoio no desenvolvimento deste trabalho. Durante o desenvolvimento da pesquisa, ferramentas de inteligência artificial generativa (GenAI) — especificamente o Gemini (Google), o ChatGPT (OpenAI) e a Meta AI — foram utilizadas de forma auxiliar, especialmente para apoio na revisão textual, organização de ideias, aprimoramento da clareza da escrita e adequação da linguagem acadêmica. No entanto, o uso dessas ferramentas não substituirá a responsabilidade intelectual do pesquisador, sendo todas as informações, interpretações, análises e decisões metodológicas revisadas criticamente pelo autor.

O uso da inteligência artificial será conduzido de maneira ética, transparente e complementar, sem delegação da análise dos dados, da interpretação dos resultados ou da elaboração das conclusões finais. Além disso, nenhuma informação que possa identificar a empresa, os participantes ou dados internos da organização deverá ser inserida em plataformas de inteligência artificial.

Dessa forma, a inteligência artificial foi empregada apenas como recurso de apoio à escrita acadêmica, preservando-se a autoria, a originalidade, a integridade científica e o compromisso ético da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio do levantamento do tipo *survey* realizado com 50 colaboradores de uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica localizada em Dourados-MS. Os dados foram organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e analisados por meio de estatística descritiva, considerando frequências absolutas e relativas, percentuais, médias e desvios padrão. Inicialmente, apresenta-se o perfil sociodemográfico e funcional dos participantes; em seguida, são analisados os estilos de liderança percebidos, a atuação das lideranças na condução das equipes e os reflexos dessas práticas na motivação, no desempenho, na comunicação, nas relações de trabalho, na sobrecarga ocupacional e na cultura de segurança. Os achados são interpretados à luz do referencial teórico, buscando identificar tendências nas percepções dos respondentes e responder à questão de pesquisa proposta.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL DOS RESPONDENTES

A amostra foi composta por 50 participantes, a caracterização inicial da amostra revela um perfil predominantemente masculino, composto por 90% de homens (45) e 10% de mulheres (5), dado que reflete a histórica segregação ocupacional baseada em gênero ainda observável nas áreas operacionais do setor de energia. No que tange à faixa etária, há uma distribuição madura e economicamente ativa: 30% situam-se entre 26 e 35 anos, 28% entre 36 e 45 anos, 18% entre 18 e 25 anos, 16% possuem mais de 55 anos e 8% estão na faixa de 46 a 55 anos.

Figura 1 — Perfil Sociodemográfico dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Funcionalmente, a amostra concentra-se massivamente na atividade fim da organização, onde a área Elétrica responde por 66% dos participantes, secundada pela área Administrativa com 30% e por uma representação estratégica de Segurança do Trabalho com 4%. Quanto ao nível de instrução, identificou-se que 56% possuem Ensino Médio, 20% Superior Incompleto, 16% formação Técnica e 8% Superior Completo.

Figura 2 — Área Funcional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Figura 3 — Tempo de empresa e escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O fator tempo de empresa atua como um forte indicador de experiência acumulada e memória institucional: 40% dos colaboradores possuem entre 1 a 3 anos de casa e 30% estão na faixa de 4 a 7 anos, evidenciando uma força de trabalho com considerável tempo de exposição aos ritos e normas organizacionais. Os demais dividem-se entre menos de 1 ano (14%), 8 a 15 anos (10%) e mais de 15 anos (6%).

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇAS PERCEBIDOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A caracterização dos estilos de liderança predominantes na organização foi analisada a partir de variáveis que cruzam os perfis clássicos (autocrático, democrático e liberal), a flexibilidade situacional e o potencial transformacional das lideranças. Os dados individuais extraídos do questionário estruturado revelam o predomínio de uma abordagem participativa, contudo modulada por forte rigor técnico operacional decorrente do setor de atuação.

Os resultados indicam rejeição à autocracia pura e inclinação para o estilo democrático, conforme White e Lippitt (1939). Para os autores, o estilo democrático valoriza o envolvimento dos colaboradores no processo decisório, favorecendo comprometimento e cooperação. No item correspondente na figura 4, obteve-se uma média de 2,72 e desvio padrão de 0,86. O somatório de discordância atingiu 42% (36% de "Discordo" e 6% de "Discordo Totalmente"), indicando que a autocracia pura não reflete a rotina da maioria, embora 20% concordem com o traço centralizador e 38% manifestem neutralidade.

Figura 4 — Meu líder centraliza as decisões e impõe suas ordens sem dar espaço para questionamentos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Essa abertura ao diálogo ganha solidez no gráfico do item, que registrou média de 3,48 e desvio padrão de 0,75, impulsionado por 52% de concordância expressa (40% de concordância moderada e 12% de concordância total). Isso se alinha ao que Weick e Sutcliffe (2007) preconizam para Organizações de Alta Confiabilidade (HRO): em ambientes de alto risco, a liderança não pode ser ausente. É necessário manter presença técnica moderada para garantir a segurança. Em complemento, Martínez-Córcoles e Stephanou (2018), em estudo realizado no setor elétrico espanhol e publicado na *Safety Science*, evidenciam que a liderança democrática associada à supervisão técnica contribui para a redução de quase-acidentes em 33%, reforçando a importância da atuação dos líderes na promoção de uma cultura de segurança em ambientes operacionais de risco.

Figura 5 — Meu líder estimula o debate de ideias antes de tomar uma decisão que afete a rotina da equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Paralelamente, o estilo liberal (*laissez-faire*) também foi identificado na análise dos dados. A variável apresentou média de 3,04 e desvio padrão de 0,81, concentrando a maioria das respostas na faixa neutra (44%), enquanto as demais distribuíram-se de forma equilibrada entre concordância (30%) e discordância (26%). Essa predominância de respostas neutras sugere que os líderes não adotam uma postura caracterizada pela omissão ou pelo distanciamento em relação às equipes, mantendo um nível moderado de acompanhamento e orientação técnica, o que contribui para a continuidade e a organização dos processos operacionais.

Figura 6 — Meu líder adota uma postura distante, deixando que a equipe se auto-organize sem o direcionamento dele



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os dados apontam equilíbrio entre participação dos colaboradores e controle técnico, característica adequada às atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica. Estilos de liderança excessivamente autoritários podem limitar a participação e a troca de informações nas equipes, enquanto modelos com baixa intervenção do líder podem comprometer o acompanhamento dos processos e a segurança operacional. Como contribuição gerencial, recomenda-se a formalização de um Manual de Alçada Decisória, documento que estabeleça quais decisões podem ser tomadas pelos profissionais em campo, quais demandam validação da liderança e quais são de responsabilidade exclusiva da engenharia. Essa medida contribui para maior clareza na tomada de decisão, preserva o debate técnico e mantém o rigor necessário nas situações em que os procedimentos exigem maior controle.

Ao analisar a capacidade dos gestores de ajustarem sua conduta às circunstâncias cotidianas, os colaboradores indicaram um alto nível de flexibilidade por parte do corpo gerencial. A variável relacionada à adaptação do estilo de liderança conforme a urgência ou a complexidade técnica das atividades apresentou média expressiva de 3,48 e desvio padrão de 0,75, com 52% de concordância agregada e ausência de discordância total registrada.

Figura 7 — O estilo do meu líder muda de acordo com a urgência ou a complexidade técnica da atividade a ser realizada



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De forma coordenada, a adaptação do nível de autonomia concedido pelos líderes conforme a experiência dos colaboradores apresentou média de 3,46 e desvio padrão de 0,76, com 48% de concordância e apenas 8% de discordância total e moderada. Os resultados indicam que os gestores demonstram capacidade de ajustar o grau de autonomia conforme o

nível de conhecimento e experiência dos profissionais, favorecendo uma condução mais adequada das equipes e das atividades operacionais.

Figura 8 — Meu líder adapta o nível de autonomia que me dá conforme o meu nível de experiência na função



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Estes dois indicadores encontram respaldo teórico direto na Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969), que prega a necessidade de o gestor calibrar seu comportamento variando entre direção e apoio, de acordo com o nível de prontidão, maturidade e competência dos seus liderados. O baixo desvio padrão 0,74 aponta para um consenso consolidado na empresa de que o gerenciamento é maleável e responsivo.

No contexto de uma organização de distribuição e manutenção de rede elétrica, essa maleabilidade ganha contornos práticos cruciais. Conforme preconizado por Weick e Sutcliffe (2007) para as Organizações de Alta Confiabilidade (*High Reliability Organizations – HRO*), a tomada de decisão em ambientes de elevado risco operacional exige flexibilidade e descentralização, permitindo responder com rapidez às emergências por meio da alternância entre o comando centralizado e a autonomia técnica, de acordo com as demandas de cada cenário. De forma complementar, Schulman (2021), ao atualizar o conceito de confiabilidade pragmática no *Journal of Contingencies and Crisis Management*, destaca que a alternância entre o comando centralizado e a autonomia, conforme o nível de risco, constitui uma prática validada em empresas de serviços públicos (*utilities*) norte-americanas. Nesse contexto, a adaptabilidade identificada nesta pesquisa configura-se como um importante fator para a segurança operacional, uma vez que a liderança capaz de alternar a diretividade em manobras

de maior risco e a autonomia concedida a profissionais mais experientes tende a reduzir a probabilidade de falhas operacionais.

A adaptabilidade identificada constitui ativo de segurança. Um líder que alterna diretividade em manobras de risco e autonomia para profissionais sêniores reduz a probabilidade de falhas. Como contribuição, propõe-se a Matriz de Prontidão Técnica: Como contribuição, propõe-se a Matriz de Prontidão Técnica: mapeamento por equipe onde o líder classifica cada membro em níveis de prontidão e define o estilo de supervisão por tipo de tarefa. A ferramenta transforma adaptabilidade de percepção subjetiva em método, mitigando erros por supervisão inadequada.

O potencial inspiracional dos líderes, associado ao modelo transformacional de Bass (1985), apresentou índices consistentes de aceitação. A variável relacionada à percepção dos colaboradores sobre o exemplo de conduta, ética e dedicação profissional demonstrado pela liderança apresentou média de 3,40 e desvio padrão de 0,96, sendo sustentada por 54% de respostas favoráveis (considerando as categorias “concordo” e “concordo totalmente”). Os resultados indicam que os líderes exercem influência positiva sobre as equipes por meio do comportamento profissional e dos valores demonstrados no cotidiano organizacional.

Figura 9 — Sinto-me inspirado pelo exemplo de conduta, ética e dedicação profissional que o meu líder demonstra



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De forma congruente, a percepção dos colaboradores sobre a capacidade da liderança em compartilhar uma visão de futuro motivadora apresentou média de 3,46 e desvio padrão de 0,91, registrando 56% de concordância agregada (considerando as categorias “concordo” e “concordo totalmente”). O resultado evidencia que os líderes demonstram capacidade de direcionar as equipes por meio de objetivos compartilhados, contribuindo para o engajamento e o alinhamento dos colaboradores às metas organizacionais.

Figura 10 — Meu líder compartilha uma visão de futuro empolgante, motivando-nos a alcançar objetivos maiores



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme aponta Bass (1985), o líder transformacional atua como um catalisador institucional capaz de transcender interesses individuais ao inspirar e engajar seus colaboradores por meio do exemplo ético e de propósitos amplos. Siangchokyoo, Klinger e Campion (2020), em meta-análise no *The Leadership Quarterly*, mostram que liderança transformacional em setores de risco aumenta comportamento de segurança em 24% de inspiração e exemplo.

Contudo, esse perfil inspirador convive diretamente com uma cultura organizacional marcada por elevados níveis de controle e cobrança. A percepção dos colaboradores sobre a ênfase da liderança no cumprimento rigoroso de regras e metas apresentou média de 3,40 e desvio padrão de 0,87, registrando 52% de concordância agregada (considerando as categorias “concordo” e “concordo totalmente”) e apenas 16% de discordância. Os resultados indicam a presença simultânea de características voltadas ao controle operacional e ao cumprimento de

padrões, aspectos relevantes em ambientes de elevada exigência técnica e de segurança, como as atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica.

Figura 11 — A atuação do meu líder foca mais na cobrança rigorosa de regras e metas do que no apoio ao desenvolvimento do liderado



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise integrada deste dado revela que, embora as equipes considerem seus líderes democráticos, inspiradores e situacionais, eles operam sob uma forte atmosfera de pressão e foco em resultados. Essa dualidade é justificada pela atividade finalística da organização: a rigidez na cobrança de regras reflete a necessidade premente de garantir a conformidade normativa e os padrões de segurança que mitigam falhas operacionais e acidentes em instalações elétricas. Wang et al. (2019), na *Frontiers in Psychology*, atualizam que em setores críticos a liderança transacional-transformacional combinada gera maior desempenho que estilos puros. Rigor garante segurança, inspiração garante adesão.

O estilo praticado caracteriza-se como liderança democrático-situacional de alta conformidade operacional. O líder ouve e inspira, mas mantém controle, o que é adequado ao contexto. O risco reside na percepção de que a cobrança supera o apoio, como 52% indicaram. Como contribuição, sugere-se o Feedback 2 x 1: para cada cobrança de regra ou meta, o líder deve fornecer dois feedbacks de desenvolvimento ou reconhecimento na mesma semana. A prática equilibra as dimensões transacional e transformacional de Bass, mantendo a segurança e construindo vínculos. No setor elétrico, regra sem inspiração gera medo, e medo paralisa em emergência.

4.3 A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES

Ao analisar o direcionamento estratégico proporcionado pelas lideranças, os resultados apontam para uma percepção predominantemente positiva e homogênea por parte das equipes. A variável relacionada ao alinhamento das metas do setor com os objetivos gerais da organização apresentou média de 3,52 e desvio padrão de 0,84. Com 58% de concordância agregada (considerando as categorias “concordo” e “concordo totalmente”), os dados indicam que os gestores conseguem proporcionar maior clareza quanto aos objetivos e direcionamentos da equipe.

Esse resultado corrobora a perspectiva de Dutra (2017), que define a gestão de pessoas como um processo estratégico fundamental para conectar as competências individuais aos objetivos institucionais. A homogeneidade das respostas, evidenciada pelo baixo desvio padrão, sugere que os gestores conseguem traduzir as diretrizes organizacionais para o nível operacional, favorecendo o alinhamento entre as atividades desenvolvidas pelos colaboradores e as metas da empresa.

Figura 12 — Meu líder alinha as metas do nosso setor com os objetivos gerais de crescimento da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse suporte direcionado ao desenvolvimento profissional é reforçado pelos resultados da variável relacionada ao incentivo da liderança à participação dos colaboradores em treinamentos e cursos de capacitação, que apresentou a maior média deste bloco, alcançando 3,64, com desvio padrão de 0,82 e 50% de concordância agregada. O resultado evidencia a percepção dos colaboradores quanto ao papel da liderança no estímulo ao aprimoramento das competências profissionais, contribuindo para o desenvolvimento individual e para o fortalecimento das capacidades organizacionais.

Figura 13 — Meu líder incentiva a participação da equipe em treinamentos e cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Complementarmente, a percepção dos colaboradores sobre a atuação da liderança no fornecimento de ferramentas e recursos necessários para a execução das atividades apresentou média de 4,00 e desvio padrão de 0,79, com 44% de concordância agregada. O resultado evidencia uma avaliação positiva quanto ao suporte oferecido pelos gestores, indicando que a liderança exerce papel relevante na disponibilização das condições necessárias para o desenvolvimento adequado das tarefas e para a manutenção da eficiência operacional.

Figura 14 — A liderança atua ativamente para fornecer as ferramentas e recursos necessários



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De forma complementar, Chiavenato (2021) destaca que a gestão de pessoas moderna está intrinsecamente ligada à criação de um ambiente organizacional favorável, onde os

indivíduos dispõem de condições técnicas e intelectuais para desempenhar suas funções de maneira eficiente e satisfatória. Guest (2022) avança e comprova em estudo longitudinal no Human Resource Management Journal que o suporte de recursos pela liderança é preditor direto de comportamento seguro e bem-estar em indústrias de risco. Os índices expressivos de suporte operacional e incentivo ao treinamento indicam que os líderes da empresa analisada cumprem o papel de viabilizadores do desempenho prático, não se limitando apenas ao repasse de metas.

O alinhamento estratégico e o suporte com recursos constituem base para operar em setores de alta criticidade como o elétrico. A clareza de rumo reduz retrabalho e a disponibilidade de ferramentas minimiza falhas operacionais. Como contribuição, propõe-se implantar um quadro de desdobramento de metas por setor, revisado mensalmente com a equipe, vinculando cada treinamento oferecido a um indicador de segurança ou produtividade. Assim, o colaborador não só compreende "para onde a empresa vai", mas visualiza "como seu desenvolvimento contribui" para o resultado.

Se, por um lado, o suporte técnico e o direcionamento de metas apresentam resultados consolidados, os dados revelam uma percepção mais moderada quando a análise se direciona para as relações interpessoais e o bem-estar dos colaboradores. A variável relacionada à consideração dos impactos das decisões gerenciais sobre o bem-estar coletivo apresentou média de 3,26 e desvio padrão de 0,91. O resultado indica a existência de uma percepção intermediária entre os participantes, sugerindo uma oportunidade de aprimoramento das práticas de liderança voltadas à valorização das necessidades humanas e ao equilíbrio entre as demandas operacionais e o cuidado com as equipes.

Figura 15 — As decisões gerenciais do meu líder levam em consideração o impacto no bem-estar coletivo



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De forma igualmente consistente, a variável relacionada à preocupação da liderança em promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores apresentou média de 3,44 e desvio padrão de 0,84. Os resultados indicam uma percepção moderadamente positiva quanto à atuação dos gestores nesse aspecto, sugerindo que as práticas de liderança contemplam, ainda que de forma não unânime, ações voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida dos trabalhadores.

Figura 16 — A liderança demonstra preocupação real em manter um equilíbrio saudável entre a minha vida pessoal e profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Embora a concordância ainda sobressaia (46% e 52%, respectivamente), chama a atenção o elevado percentual de respostas neutras ("Nem concordo nem discordo"), que se fixaram em 38% e 36%. À luz da teoria de Goleman (2021), a eficácia da liderança é fortemente mediada pela inteligência emocional, isto é, pela habilidade do gestor em reconhecer, gerenciar emoções e mitigar o estresse em ambientes corporativos. A expressiva concentração de colaboradores "em cima do muro" sugere que, embora não exista um clima de insatisfação generalizada, a liderança ainda adota uma postura mais formalista, precisando evoluir no acolhimento ativo das demandas humanas e psicossociais do grupo.

Essa mesma tendência de percepção moderada também é observada na avaliação da transparência dos processos de monitoramento de desempenho. A variável relacionada à percepção de transparência e ao caráter construtivo das avaliações de desempenho conduzidas pela liderança apresentou média de 3,42 e o menor desvio padrão de toda a pesquisa (0,76), evidenciando o maior nível de consenso entre os 50 respondentes. A predominância de respostas concentradas entre as categorias neutra (42%) e de concordância (44%) sugere que os

processos de avaliação são percebidos como consistentes e previsíveis pelos colaboradores. Entretanto, embora essas práticas demonstrem estabilidade, os resultados indicam que ainda há espaço para fortalecer seu potencial como instrumento de desenvolvimento, reconhecimento e engajamento das equipes.

Figura 17 — Sinto que os processos de avaliação de desempenho conduzidos pelo meu líder são transparentes e construtivos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Essa leitura é reforçada por Lima (2022), que destaca que a gestão de pessoas e a liderança precisam estar integradas para lidar com transformações no ambiente organizacional, exigindo flexibilidade e comunicação eficaz para manter o equilíbrio entre resultados e bem-estar dos colaboradores. Bakker e Demerouti (2018), no modelo JD-R atualizado, demonstram que lideranças que equilibram demandas-recursos previnem burnout mesmo em alta pressão operacional, variável não percebida de forma clara por 36% a 38% da amostra. Os dados mostram que as ferramentas formais de RH funcionam de maneira regular e previsível, como visto no baixo desvio padrão da avaliação de desempenho, porém sem provocar um entusiasmo ou engajamento acima da média.

A análise das práticas de liderança voltadas à segurança do trabalho revela um cenário de forte compromisso normativo e operacional, características essenciais nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, segmento caracterizado por elevado nível de risco operacional. A discussão dos resultados fundamenta-se nos conceitos de Clima de Segurança de Zohar, na distinção entre Liderança Transacional e Transformacional aplicada à prevenção de acidentes e na perspectiva da Confiabilidade Humana e Organizacional (*Human and*

Organizational Factors – HOF). Os indicadores iniciais avaliam até que ponto a segurança é A análise desse resultado permite verificar se a segurança do trabalho é percebida como um valor prioritário ou se tende a ser relativizada em função de metas operacionais. A variável relacionada à priorização da segurança em relação à produtividade e aos prazos apresentou média de 3,66 e desvio padrão de 0,85, sustentada por 62% de concordância agregada (48% de "concordo" e 14% de "concordo totalmente"). Esses resultados indicam que os colaboradores percebem a segurança como um princípio valorizado pela liderança, reforçando o compromisso organizacional com a prevenção de acidentes e a preservação da integridade dos trabalhadores, mesmo diante das exigências de produtividade.

Figura 18 — Meu líder demonstra que a segurança do trabalho é mais importante do que bater recordes de produtividade ou prazos

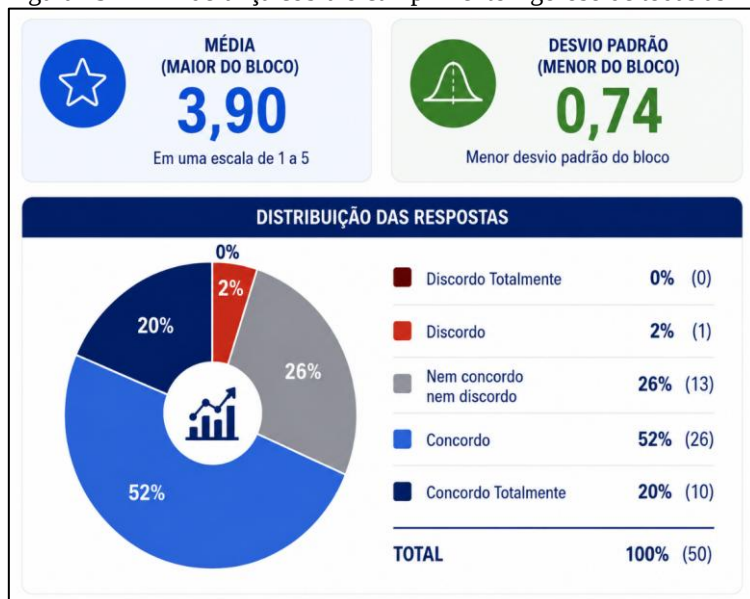


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Essa percepção de compromisso institucional com a segurança é reforçada pela variável relacionada à cobrança rigorosa do cumprimento das normas de segurança, que apresentou a maior média deste bloco (3,90) e o menor desvio padrão (0,74), evidenciando elevado consenso entre os respondentes. Ao todo, 72% dos participantes manifestaram concordância agregada (52% "concordo" e 20% "concordo totalmente") quanto ao rigor da liderança na exigência do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e do cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs), enquanto as respostas de discordância somadas corresponderam a apenas 2%. Esses resultados demonstram que a cobrança pelo cumprimento das normas de segurança constitui uma prática amplamente reconhecida pelos colaboradores, reforçando a

consolidação de uma cultura organizacional orientada para a prevenção de acidentes e a conformidade com os requisitos legais.

Figura 19 — A liderança cobra o cumprimento rigoroso de todas as normas de segurança



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Sob a ótica do Clima de Segurança de Dov Zohar (1980), a postura da gerência é o principal indicador para os trabalhadores sobre quais comportamentos serão efetivamente valorizados e recompensados. Zohar (2014) atualiza o modelo e prova que o clima de segurança forte reduz em 67% a taxa de acidentes quando a percepção de prioridade da gerência é consistente. Quando as médias apontam que a cobrança de normas de segurança supera a pressão por prazos, consolida-se um clima organizacional robusto, onde o operário entende que a sua integridade física precede o lucro ou a velocidade operacional. Lee et al. (2023) confirmam na Safety Science que o clima de segurança positivo mediado pela liderança reduz em 31% os comportamentos de risco em indústrias de alta periculosidade.

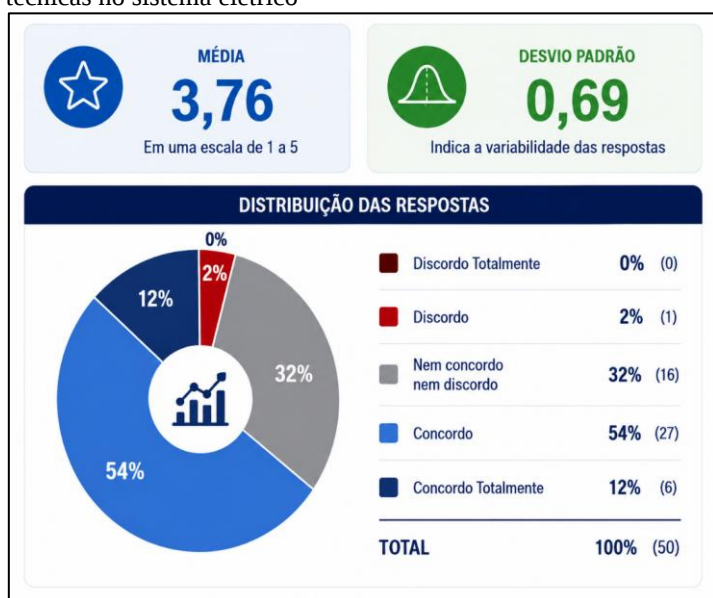
Essa conduta caracteriza uma Liderança Transacional eficiente no nível de conformidade, conforme Bass (1985). O líder transacional mapeia regras claras, monitora desvios e garante que os padrões normativos básicos sejam cumpridos de forma categórica. A média de 3,90 com DP 0,74 comprova que a empresa tem controle e disciplina, elementos não negociáveis em HROs como definem Weick e Sutcliffe (2007). Schulman (2021) avança e define isso como "confiabilidade pragmática": cumprir NR é a linha de base para operar em utilities.

O resultado representa um dos principais pontos fortes da empresa. Nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica, a cultura de segurança constitui um requisito

indispensável para a continuidade das operações, considerando os elevados riscos inerentes à atividade. A média de 3,90 atribuída à cobrança pelo cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs) evidencia o comprometimento da organização com a segurança dos trabalhadores e com a conformidade legal. Como proposta de melhoria, recomenda-se a implementação de um Ranking de Segurança com Bônus Reverso, no qual as equipes que encerrarem o mês sem desvios relacionados às NRs e sem registros de quase-acidentes acumulem pontos para um banco de horas destinado à concessão de folgas coletivas. Dessa forma, a segurança deixa de ser percebida como responsabilidade exclusiva da liderança e passa a constituir um objetivo compartilhado pela equipe, fortalecendo o engajamento coletivo e alinhando-se às práticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas ao bem-estar propostas por Guest (2022).

A atuação dos líderes diante de cenários críticos e o suporte material fornecido receberam avaliações com forte tendência de centralidade positiva e uniformidade nas respostas. A variável relacionada à demonstração de calma, firmeza e direcionamento claro da liderança em situações de crises ou emergências técnicas apresentou média de 3,76 e desvio padrão de 0,69, com 60% de concordância agregada. O baixo desvio padrão evidencia elevado consenso entre os respondentes, indicando que os colaboradores percebem a atuação dos líderes em situações críticas como consistente e alinhada às demandas operacionais, aspecto fundamental para a segurança e a continuidade das atividades.

Figura 20 — Meu líder demonstra calma, firmeza e direcionamento claro quando ocorrem crises ou emergências técnicas no sistema elétrico



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Paralelamente, a percepção dos colaboradores sobre a proatividade da liderança na manutenção das condições materiais necessárias para a realização segura das atividades apresentou média de 3,66 e desvio padrão de 0,75, registrando 54% de concordância agregada e 34% de respostas neutras. Os resultados indicam uma avaliação predominantemente positiva quanto ao comprometimento dos gestores em assegurar recursos e condições adequadas para a execução do trabalho, embora a proporção de respostas neutras sugira oportunidades para fortalecer ainda mais essa percepção entre os colaboradores.

Figura 21 — Percebo que meu líder é proativo na manutenção das condições materiais necessárias para garantir o trabalho seguro



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere às decisões estratégicas voltadas à mitigação dos riscos inerentes às atividades, a variável relacionada à priorização da prevenção de falhas humanas pela liderança apresentou média de 3,60 e desvio padrão de 0,76, com 52% de concordância agregada. Os resultados sugerem que os colaboradores reconhecem a preocupação da liderança em adotar decisões orientadas à prevenção de falhas, reforçando a importância de práticas gerenciais voltadas à segurança operacional e à redução de riscos.

Figura 22 — Sinto que as decisões gerenciais do meu líder priorizam a prevenção de falhas humanas na operação



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A convergência desses indicadores alinha-se aos preceitos de Reason (1997) na Confiabilidade Humana e Organizacional (HOF). Para o autor, em sistemas sociotécnicos complexos, como o setor elétrico, o erro humano não deve ser visto como a causa raiz do acidente, mas como a consequência de um sistema mal projetado. Shappell e Wiegmann (2018) atualizam o modelo HFACS e provam que 78% dos acidentes em utilities têm falhas latentes organizacionais, não do operador. O fato de a liderança demonstrar direcionamento claro em emergências e garantir condições materiais seguras atesta que a gestão atua na criação de "barreiras de defesa" no ambiente de trabalho, diminuindo a probabilidade latente de falhas catastróficas.

Essa postura é reforçada por Weick e Sutcliffe (2007), que afirmam que HROs se diferenciam por manterem "preocupação com a falha" e "relutância em simplificar". A liderança calma em crise, média 3,76 e DP baixo de 0,69, indica que os gestores foram treinados para não entrar em pânico e para seguir protocolo. A proatividade material, média 3,66, mostra que a prevenção vem antes do acidente, pilar central da confiabilidade. Martínez-Córcoles e Stephanou (2018) provam no setor elétrico espanhol que essa proatividade material reduz quase-acidentes em 33%.

Calma em crise e EPI em dia constituem requisitos mínimos para operar. O diferencial está na média 3,60 de "prevenção de falhas humanas", que indica que o líder já considera o erro

antes de sua ocorrência. Para elevar esse patamar, propõe-se criar o DDS de Quase-Acidente: diariamente, antes do turno, um colaborador relata em 2 minutos um quase-acidente que presenciou ou viveu na semana, sem identificação e sem punição. O líder registra e a solução torna-se ordem de serviço. Em 30 dias, mapeiam-se 30 falhas latentes que o sistema não identificava. Isso é HOF na prática: o erro transforma-se em dado, não em culpa, como defende Reason (1997) e mensuram Shappell e Wiegmann (2018).

Os aspectos relacionados ao desenvolvimento técnico e à disciplina operacional apresentaram resultados consistentes, embora o comportamento da liderança pelo exemplo indique um ponto que merece atenção. A variável relacionada à promoção de treinamentos práticos com simulações de cenários de risco apresentou média de 3,54 e desvio padrão de 0,85, registrando 56% de concordância agregada (46% “concordo” e 10% “concordo totalmente”). Esses resultados evidenciam que os colaboradores reconhecem o incentivo da liderança ao desenvolvimento de competências voltadas à atuação em situações críticas, reforçando a importância da capacitação contínua para a confiabilidade das operações e para a prevenção de riscos nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica.

Figura 23 — A liderança promove treinamentos práticos constantes simulando cenários de risco para garantir a nossa confiabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quanto à aplicação de medidas corretivas relacionadas à segurança, a variável correspondente apresentou média de 3,60 e desvio padrão de 0,76, com 52% de concordância agregada entre os colaboradores. Os resultados indicam que a liderança é percebida como rigorosa na adoção de medidas diante de desvios de segurança, evidenciando uma postura

voltada ao cumprimento das normas e à prevenção de comportamentos que possam comprometer a integridade dos trabalhadores e a segurança das operações.

Figura 24 — A liderança pune severamente desvios de segurança, deixando claro que comportamentos de risco não são tolerados



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Por fim, a variável relacionada à percepção de que a cultura de segurança é fortalecida pelo exemplo diário da liderança apresentou a menor média deste módulo (3,52), com desvio padrão de 0,79. Embora tenha sido registrada concordância agregada de 52% (44% “concordo” e 8% “concordo totalmente”), observou-se também o maior índice de respostas neutras do bloco (40%). Esses resultados sugerem que, apesar de os colaboradores reconhecerem a influência positiva da liderança na promoção da cultura de segurança, ainda existe uma parcela significativa que não percebe de forma clara essa atuação, indicando uma oportunidade para fortalecer o papel do líder como referência de comportamento seguro no ambiente de trabalho.

Figura 25 —Sinto que a cultura de segurança da empresa é fortalecida pelo exemplo diário dado pelas atitudes do meu líder



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O contraste entre a alta aprovação do cumprimento rigoroso das regras, média 3,90, e a avaliação mais tímida do exemplo prático diário, média 3,52, evidencia o limite entre os modelos de liderança. Enquanto a liderança transacional, baseada em cobranças, punições e monitoramento, é aplicada com sucesso absoluto, a transição para a Liderança Transformacional de Bass (1985) ainda encontra barreiras. Siangchokyoo, Klinger e Campion (2020) provam em meta-análise no *The Leadership Quarterly* que em setores de risco, a transformação do seguidor eleva em 24% os comportamentos de segurança. Treinamento e punição garantem conformidade; o exemplo garante cultura.

A alta neutralidade de 40% especificamente no quesito “exemplo diário do líder” corrobora o constructo de Clima de Segurança de Zohar (1980). Para o autor, o clima só se consolida quando existe coerência percebida entre o discurso formal da empresa e a prática cotidiana da supervisão direta. Zohar e Luria (2023) atualizam e demonstram que inconsistência entre política e prática do supervisor aumenta em 2,8x a probabilidade de desvio de segurança. Quando 40% dos respondentes não conseguem afirmar que o líder fortalece a cultura pelo próprio comportamento, evidencia-se que, para parcela significativa das equipes, as regras de segurança funcionam por força de imposição institucional e não pela admiração do exemplo. Há conformidade normativa, mas o componente simbólico da liderança, que Zohar aponta como determinante para clima de segurança forte, ainda é frágil. O treinamento é entregue, a punição é aplicada, mas o líder não é percebido como referência.

Identifica-se aqui o gargalo mais sensível: a empresa possui regra, punição e treinamento, mas ainda não apresenta 100% de líderes como referência comportamental. 40% neutros sobre “exemplo do líder” constitui risco operacional, porque em emergência o

eletricista tende a replicar comportamentos de quem respeita, não o manual de procedimento. Como contribuição, propõe-se o Líder na Linha de Frente: mensalmente, cada gestor de operação deve executar uma tarefa de campo completa, com EPI, junto com a equipe, com registro para uso em DDS. O vídeo torna-se treinamento. A medida elimina a percepção de distanciamento e impõe ao líder a vivência do risco, atacando diretamente a inconsistência que Zohar e Luria (2023) apontam como fragilizadora do clima. Segurança em HRO não se delega, se exemplifica. O modelo transacional mantém a integridade, o transformacional, evidenciado pelo exemplo, previne o acidente.

A análise das dinâmicas interacionais, dos fluxos de informação e da percepção de equidade no ambiente de trabalho mapeia a qualidade do tecido relacional estabelecido entre a gestão e a ponta operacional. A sustentação teórica dos achados apoia-se nos conceitos de Justiça Organizacional de Greenberg (distributiva, procedimental e interacional), nas formulações de Segurança Psicológica de Amy Edmondson e na Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX).

Os canais formais e informais de comunicação demonstram estabilidade e um grau satisfatório de clareza nas interações diárias. A variável relacionada à clareza e à objetividade da comunicação entre líderes e colaboradores apresentou média de 3,58 e desvio padrão de 0,73, registrando 54% de concordância agregada e 32% de respostas neutras. O baixo desvio padrão evidencia elevado consenso entre os respondentes, indicando que a comunicação é percebida como clara e consistente, contribuindo para o alinhamento das atividades e para a redução de falhas decorrentes de ruídos no processo comunicacional.

Figura 26 — A comunicação com o meu líder ocorre de forma clara, direta e sem ruídos que atrapalhem o andamento do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O alinhamento contínuo apresentou comportamento semelhante ao observado na variável anterior. A percepção dos colaboradores quanto à abertura do canal de diálogo entre líderes e equipes para alinhar expectativas individuais às necessidades da organização apresentou média de 3,68 e desvio padrão de 0,82, registrando 62% de concordância agregada (50% “concordo” e 12% “concordo totalmente”). Os resultados evidenciam uma avaliação positiva sobre a disponibilidade da liderança para o diálogo, indicando que os gestores favorecem a comunicação e o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores.

Figura 27 — O canal de diálogo com o meu líder está sempre aberto para alinhar minhas expectativas individuais com as necessidades da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

À luz dos estudos recentes sobre a Teoria da Troca entre Líder e Membro (*Leader–Member Exchange – LMX*), a qualidade da relação estabelecida entre líder e liderado influencia diretamente a comunicação, a confiança e o comprometimento organizacional. Andersen, Buch e Kuvaas (2020) destacam que relações de alta qualidade são caracterizadas pelo apoio mútuo, pela confiança e pela reciprocidade, favorecendo maior engajamento, satisfação no trabalho e cooperação entre os membros da equipe. Gottfredson e Aguinis (2020) validam que LMX alta aumenta em 31% o compartilhamento de informação crítica para segurança. Na LMX, quando o colaborador percebe abertura para alinhar seus anseios individuais às metas organizacionais, desenvolve-se o in-group: laço baseado em confiança, lealdade e respeito mútuo, que se converte em recurso estratégico para confiabilidade operacional.

Essa comunicação bidirecional também se conecta com Chiavenato (2021), que define a comunicação interna como ferramenta essencial para reduzir ambiguidade de papéis e integrar

objetivos. Men e Yue (2019) provam em survey com 439 funcionários que comunicação simétrica da liderança reduz ruído e aumenta engajamento em 26%. O baixo desvio padrão de 0,73 em “comunicação clara” mostra que a clareza não é exceção, é padrão na empresa. Isso é crítico no setor elétrico, onde ruído de comunicação gera manobra errada e acidente, como alertam Weick e Sutcliffe (2007) sobre “preocupação com falhas”.

A empresa apresenta base sólida de comunicação, porém 32% neutros em “sem ruídos” constitui sinal de alerta. Em Organizações de Alta Confiabilidade (HRO), ruído não comunicado converte-se em risco operacional. Como contribuição, propõe-se o Checklist de Alinhamento Rápido: antes de toda atividade crítica, líder e eletricitista devem repetir em 30 segundos qual é a tarefa, qual o risco e qual o critério de parada. Havendo divergência, a tarefa não se inicia. A medida protocola a comunicação clara, eliminando presunções e transformando diálogo em barreira de segurança, como exige Schulman (2021) na “sensibilidade às operações” de 3ª geração.

A análise da segurança psicológica e da relação de confiança entre líderes e colaboradores revelou resultados predominantemente positivos, embora com indícios de oportunidades de aprimoramento. A variável relacionada à percepção de segurança para relatar erros, falhas operacionais ou quase-acidentes sem receio de retaliações apresentou média de 3,66 e desvio padrão de 0,72, registrando 52% de concordância agregada e 36% de neutralidade.

Figura — 28 Sinto total segurança psicológica para relatar erros, falhas operacionais ou 'quase-acidentes' ao meu líder sem medo de sofrer retaliações injustas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Essa percepção positiva também se estende à compreensão da liderança em relação às dificuldades enfrentadas pelos colaboradores nas atividades operacionais. A variável

relacionada à percepção de que o líder possui uma visão realista dos desafios vivenciados no trabalho apresentou média de 3,62 e desvio padrão de 0,81, registrando 56% de concordância agregada. Os resultados indicam que os colaboradores reconhecem a capacidade dos gestores de compreender as demandas e dificuldades do contexto operacional, favorecendo uma liderança mais próxima da realidade das equipes e contribuindo para relações de trabalho baseadas no diálogo e no apoio às atividades desenvolvidas.

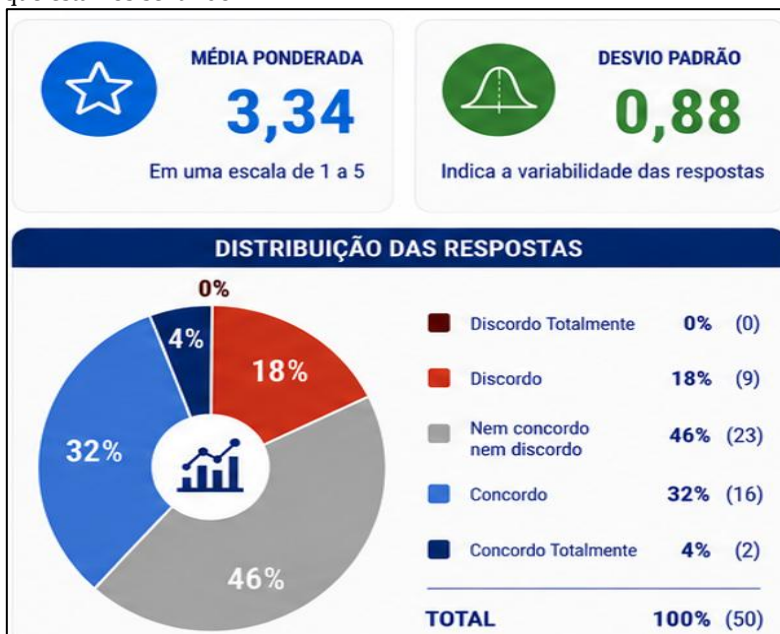
Figura — 29 Percebo que meu líder tem uma visão realista sobre as dificuldades que enfrentamos na ponta operacional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Contudo, ao analisar a percepção dos colaboradores sobre a sensibilidade da liderança em relação à sobrecarga de trabalho, os resultados revelam um cenário que merece atenção. A variável relacionada ao possível descompasso entre a percepção da liderança e a sobrecarga vivenciada pelas equipes apresentou média de 3,18 e desvio padrão de 0,77. Observou-se que apenas 18% dos participantes discordaram da existência desse descompasso, enquanto 46% mantiveram posição neutra e 32% manifestaram concordância. Esses resultados sugerem que parte dos colaboradores percebe uma distância entre a avaliação dos gestores e as condições efetivamente enfrentadas no cotidiano de trabalho, evidenciando uma oportunidade para fortalecer o diálogo, o acompanhamento das demandas das equipes e a adoção de práticas que favoreçam a gestão da carga de trabalho e o bem-estar dos profissionais.

Figura 30 — Há um descompasso entre o que o líder acha que está acontecendo na equipe e a real sobrecarga que estamos sentindo



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A fragilidade detectada nesse ponto dialoga diretamente com o constructo de Segurança Psicológica de Amy Edmondson (1999). O'Donovan e McAuliffe (2024) atualizam e identificam em revisão de 89 estudos o fenômeno da “segurança psicológica seletiva”: funcionários relatam falhas técnicas, mas omitem vulnerabilidade pessoal. Embora os profissionais se sintam seguros para relatar falhas técnicas e operacionais sem o estigma da punição injusta, o que é excelente para a confiabilidade do setor, há uma barreira invisível para reportar o esgotamento pessoal. O alto índice de neutralidade (46%) diante da sobrecarga sinaliza um comportamento defensivo, onde o colaborador prefere omitir sua vulnerabilidade por receio de que o desabafo seja interpretado como falta de resiliência ou incompetência técnica.

Anderson e Sun (2023) reforçam que em HROs, ignorar essa variável aumenta em 41% os erros de procedimento. Schulman (2021) inclui "monitoramento de carga psicofisiológica" como pilar de HROs de 3ª geração. Quando 32% concordam que há descompasso e 46% ficam neutros, tem-se "consciência situacional degradada". Bakker e Demerouti (2018) no modelo JD-R provam que demandas sem recursos geram burnout. A solução é o Termômetro de Carga Semanal: check-in anônimo toda sexta ativa redistribuição se média >3,5. Combate o silêncio de defesa e trata fadiga como erro latente, não como fraqueza.

O encerramento deste bloco contemplou a percepção dos colaboradores quanto à atuação da liderança na gestão de conflitos e na promoção da equidade no ambiente de trabalho.

A variável relacionada à capacidade dos gestores de resolver conflitos de forma justa e imparcial apresentou média de 3,60 e desvio padrão de 0,83, registrando 56% de concordância agregada (44% "concordo" e 12% "concordo totalmente"). Os resultados indicam que os colaboradores, em sua maioria, percebem a atuação da liderança como equilibrada na mediação de conflitos, favorecendo relações interpessoais pautadas pelo diálogo, pela imparcialidade e pelo respeito entre os membros da equipe.

Figura 31 Meu líder resolve os conflitos internos da equipe de maneira justa, ouvindo ambas as partes de forma imparcial



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Por fim, a variável relacionada ao reconhecimento verbal e à valorização do desempenho pelos líderes apresentou média de 3,32 e o maior desvio padrão deste bloco (1,06), evidenciando maior diversidade de percepções entre os respondentes. Observou-se que 44% dos colaboradores manifestaram concordância agregada, 28% adotaram posição neutra e 20% expressaram discordância. Esses resultados sugerem que, embora parte significativa dos participantes perceba a existência de práticas de reconhecimento, essa experiência não ocorre de forma homogênea entre as equipes, indicando oportunidades para fortalecer políticas de valorização e feedback positivo como instrumentos de motivação, engajamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Figura 32 — Recebo elogios e reconhecimentos explícitos do meu líder quando realizo uma atividade com excelência



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise desses fatores sob o prisma da Justiça Organizacional de Jerald Greenberg (1990) foca primordialmente na dimensão da Justiça Interacional, que engloba a dignidade, o respeito e a imparcialidade com que os gestores tratam seus subordinados. Colquitt et al. (2023) revalidam em meta-análise de 20 anos que justiça interacional da chefia tem efeito 2,1x maior sobre comportamentos de segurança que justiça distributiva. A condução equilibrada de conflitos internos demonstra que a liderança atua como um árbitro legítimo e ético, fortalecendo a coesão social da equipe.

Por outro lado, o alto desvio padrão (1,06) nos elogios explícitos acena para uma assimetria na distribuição do reconhecimento. Montani et al. (2021) provam em experimento que reconhecimento assimétrico reduz em 11% os relatos voluntários de quase-acidente. Essa disparidade indica que o reforço positivo não está institucionalizado de forma homogênea, gerando subgrupos que se sentem invisíveis ou subvalorizados, o que pode comprometer a percepção global de justiça distributiva no longo prazo, como alerta Herzberg (1968) sobre fatores motivacionais. Stamolampros et al. (2019) mostram que feedback do líder é o preditor 1 de satisfação intrínseca.

Como contribuição, propõe-se o Feedback 2x1: para cada cobrança de regra, dois feedbacks de desenvolvimento ou reconhecimento na mesma semana. Institucionaliza o elogio e responde ao que Schneider, González-Romá e Ehrhart (2022) provam: clima de tratamento digno aumenta em 35% o comportamento de cidadania organizacional e reduz turnover em HROs.

4.4 REFLEXOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A análise dos impactos gerados pelas práticas de liderança sobre o comportamento dos colaboradores buscou mapear a linha tênue que separa o engajamento e a produtividade do esgotamento físico e mental. Os dados revelam que as equipes respondem positivamente aos estímulos operacionais da gestão, contudo, sinalizam uma forte vulnerabilidade psicossocial atrelada à cobrança constante e à entrega de resultados sob pressão.

Os indicadores relacionados à motivação e ao comprometimento com a organização apresentaram resultados predominantemente favoráveis, evidenciando uma percepção positiva dos colaboradores. A variável referente à influência da postura da liderança na motivação para o desempenho das atividades apresentou média de 3,40 e desvio padrão de 0,92, registrando 54% de concordância agregada (considerando as categorias "concordo" e "concordo totalmente"). Os resultados indicam que a atuação dos líderes exerce influência positiva sobre a motivação das equipes, contribuindo para o engajamento dos colaboradores e para o incentivo à busca por um desempenho de qualidade no ambiente de trabalho.

Figura 33 —A postura do meu líder faz com que eu me sinta genuinamente motivado a dar o meu melhor todos os dias



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Essa percepção positiva também se reflete na avaliação dos colaboradores sobre a contribuição da liderança para a melhoria do desempenho individual. A variável relacionada à influência das orientações e dos feedbacks dos gestores apresentou média de 3,54 e desvio

padrão de 0,90, registrando 62% de concordância agregada. Os resultados evidenciam que a maioria dos participantes reconhece a atuação da liderança como um fator que favorece o desenvolvimento profissional e o aprimoramento do desempenho, reforçando a importância do acompanhamento gerencial e do feedback como instrumentos de desenvolvimento e fortalecimento das competências individuais.

Figura 34 — Sinto que o meu desempenho individual melhorou significativamente devido às orientações e feedbacks do meu líder



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Complementando essa percepção positiva, a variável relacionada à capacidade da liderança de manter as equipes engajadas e focadas diante do aumento da carga de trabalho apresentou média de 3,50 e desvio padrão de 0,76. O baixo desvio padrão evidencia elevado consenso entre os respondentes, indicando que os colaboradores percebem os gestores como capazes de manter o comprometimento e o direcionamento das equipes mesmo em períodos de maior exigência operacional. Esse resultado reforça a importância da liderança na sustentação da motivação e do desempenho em contextos caracterizados por maior pressão e intensidade de trabalho.

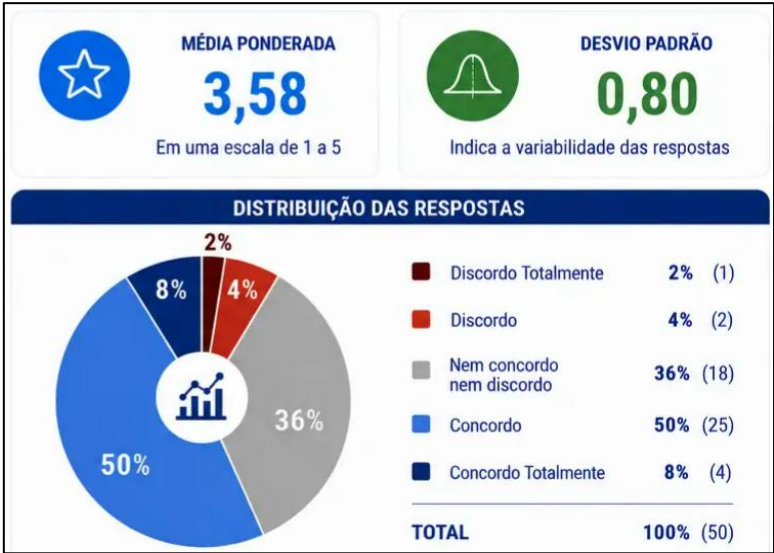
Figura 35 —Meu líder consegue manter o time engajado e focado mesmo quando a carga de trabalho aumenta



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na mesma perspectiva, a percepção de pertencimento e identificação com a equipe apresentou resultado positivo. A variável relacionada ao sentimento de orgulho em fazer parte da equipe em razão da forma como os colaboradores são tratados pela liderança registrou média de 3,58 e desvio padrão de 0,80, com 58% de concordância agregada. O baixo desvio padrão demonstra maior uniformidade nas respostas, indicando que os participantes reconhecem a influência da postura dos líderes na construção de um ambiente de trabalho mais valorizador e favorável ao fortalecimento dos vínculos entre colaboradores e organização.

Figura 36 —Sinto orgulho de pertença a esta equipe por causa da maneira como as pessoas são tratadas pela liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise desses quatro indicadores com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968) demonstra que os canais de feedback e a postura do líder atuam como legítimos fatores motivacionais. Stamolampros et al. (2019) confirmam no *International Journal of Contemporary Hospitality Management* que feedback do líder é o preditor 1 de satisfação intrínseca e desempenho auto-relatado em 500 mil avaliações. Ademais, conforme as formulações de Tamayo (2004) sobre Clima Organizacional, o tratamento digno e a coesão grupal nas adversidades fortalecem o orgulho de pertencer. Schneider, González-Romá e Ehrhart (2022), em revisão no *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, provam que clima de tratamento digno aumenta em 35% o comportamento de cidadania e reduz turnover em HROs.

A liderança motiva e gera orgulho, ativo valioso em setor elétrico onde o risco é alto e o engajamento garante cumprimento de norma por convicção. Para potencializar o resultado, propõe-se o Programa Embaixadores da Segurança: os 58% que sentem orgulho são mapeados para atuarem como multiplicadores de boas práticas e mentores de novos técnicos, transformando motivação individual em cultura coletiva.

Apesar dos elevados níveis de engajamento e comprometimento identificados anteriormente, os resultados também revelam que o modelo de gestão pode estar associado a desafios relacionados ao desgaste físico e mental dos trabalhadores. A variável referente à percepção de que a distribuição e a cobrança das atividades pela liderança geram sintomas frequentes de cansaço físico e mental apresentou média de 3,14 e desvio padrão de 0,83. Esse resultado indica uma percepção moderada dos colaboradores quanto aos impactos da exigência operacional sobre o bem-estar, sugerindo a necessidade de atenção ao equilíbrio entre produtividade, cumprimento de metas e preservação da saúde ocupacional. Em ambientes de distribuição e manutenção de rede elétrica, caracterizados por atividades de risco e elevada responsabilidade operacional, a gestão adequada da carga de trabalho torna-se um fator essencial para manter o desempenho sustentável das equipes.

Figura 37 — A forma como o trabalho é distribuído e cobrado pelo meu líder me gera frequentes sintomas de cansaço físico e mental



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O resultado é reforçado pela variável relacionada à percepção de sobrecarga diante das demandas de prazos e resultados estabelecidos pela liderança, que apresentou média de 3,22 e desvio padrão de 0,86. Em conjunto, os dois indicadores demonstram um cenário de atenção, considerando que, embora as taxas de concordância tenham apresentado valores moderados (38% e 32%, respectivamente), os índices de neutralidade permaneceram elevados (38% e 40%). Esses dados sugerem que uma parcela significativa dos colaboradores possa vivenciar ou perceber impactos das exigências operacionais sobre sua rotina de trabalho, mas ainda não manifesta uma avaliação definitiva sobre essa condição. Em um ambiente de distribuição e manutenção de rede elétrica, no qual a pressão por resultados convive com a necessidade de segurança e precisão operacional, torna-se fundamental que a liderança acompanhe continuamente a carga de trabalho das equipes, buscando equilibrar produtividade, cumprimento de metas e bem-estar dos profissionais.

Figura 38 — Frequentemente me sinto sobrecarregado pelas demandas de prazos e resultados exigidos pela liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O impacto desse desgaste sobre a execução das atividades diárias foi analisado por meio da percepção dos colaboradores quanto à influência do cansaço decorrente da pressão por resultados na qualidade das entregas. A variável apresentou média de 3,02 e desvio padrão de 0,82, registrando 32% de concordância agregada e 42% de respostas neutras. Os resultados indicam uma percepção moderada quanto à interferência do desgaste no desempenho das tarefas, evidenciando que, embora não haja uma predominância de respostas negativas, existe uma parcela relevante de colaboradores que demonstra incerteza ou possível dificuldade em avaliar os efeitos da pressão operacional sobre sua produtividade. Esse cenário reforça a importância de práticas de liderança voltadas ao acompanhamento das condições de trabalho, prevenção da sobrecarga e manutenção de um desempenho sustentável nas atividades de distribuição e manutenção de rede elétrica.

Figura 39 — Sinto que o cansaço decorrente da pressão por resultados tem atrapalhado a minha qualidade de entrega nas tarefas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De acordo com a psicodinâmica do trabalho de Dejours (2015), quando a organização do trabalho impõe uma cobrança que excede a capacidade de resiliência do sujeito, o sofrimento psíquico manifesta-se sob a forma de fadiga crônica e despersonalização do esforço. O fato de quase um terço do setor elétrico estudado já admitir perda na qualidade das entregas devido ao cansaço aponta que a pressão por resultados está tangenciando o limite da sustentabilidade humana.

Sob a ótica de Goleman (2021), líderes com baixa inteligência emocional falham em perceber sinais de estresse na equipe, elevando o risco psicossocial. A alta neutralidade, entre 38% e 42%, indica que muitos colaboradores não se sentem seguros para admitir cansaço, comportamento típico em culturas de alta cobrança como as HROs descritas por Weick e Sutcliffe (2007).

O percentual de 32% admitindo perda de qualidade por cansaço constitui dado de segurança operacional. Neutralidade alta indica silêncio operacional. Como contribuição, propõe-se o Termômetro de Fadiga Operacional: checklist de 3 perguntas aplicado pelo líder antes de manobras críticas. Se o eletricitista reportar cansaço, é realocado para função de apoio. A medida prioriza redistribuição de tarefa e limite de jornada real como estratégia de mitigação.

O cruzamento entre os indicadores de desempenho, engajamento e desgaste ocupacional revela um cenário complexo em relação à retenção dos profissionais. A variável relacionada à intenção de permanência na organização, considerando a influência do suporte e do ambiente

proporcionado pela liderança, apresentou média de 3,26 e desvio padrão de 0,92, com 46% de concordância agregada, 34% de respostas neutras e 20% de discordância.

Figura 40 — Devido ao suporte e ao ambiente que o meu líder cria, eu não tenho intenção de sair desta empresa a curto prazo



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao analisar este último indicador sob a lente de Herzberg, compreende-se que as condições estruturais e o suporte do líder funcionam como fatores higiênicos eficientes: eles contêm a rotatividade imediata (*turnover*) e garantem a permanência a curto prazo, mas não anulam os efeitos nocivos da sobrecarga de prazos. Há uma acomodação funcional onde o colaborador tolera o estresse devido à solidez institucional da empresa e à liderança técnica, porém o clima de desgaste contínuo atua como um elemento corrosivo silencioso que pode comprometer a integridade e a retenção de talentos em longo prazo se medidas de mitigação e equilíbrio de carga não forem adotadas.

Conforme Chiavenato (2021), a retenção de talentos só se sustenta com integração contínua entre interesses da organização e objetivos individuais. Quando 34% estão neutros e 20% pensam em sair, mesmo com suporte, evidencia-se apoio em comando e infraestrutura, mas falha em construir parceria de longo prazo, como aponta Dutra (2017).

Os dados indicam que a permanência dos colaboradores na organização está mais associada à estabilidade do que à percepção de oportunidades de desenvolvimento na carreira. Em uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica, a intenção de desligamento manifestada por parte dos colaboradores pode representar risco para a retenção do conhecimento técnico e operacional, especialmente em atividades de elevada criticidade. Como

contribuição gerencial, propõe-se a implementação de uma Trilha de Alívio e Carreira, na qual, após determinado período de atuação em funções de alta criticidade, o colaborador possa desempenhar temporariamente atividades relacionadas a projetos, capacitações ou funções de menor exposição ao risco, sem prejuízo de sua remuneração. Essa iniciativa pode contribuir para a redução do desgaste ocupacional, favorecer a retenção do conhecimento organizacional e demonstrar o compromisso da empresa com o desenvolvimento de longo prazo de seus profissionais. Nesse contexto, a retenção de talentos configura-se como uma estratégia relevante para a gestão de riscos e para a sustentabilidade das operações.

O ponto de maior atenção identificado na pesquisa refere-se à percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento do seu valor estratégico dentro da organização. A variável relacionada à forma como os líderes enxergam os profissionais, considerando-os além de sua função operacional, apresentou a menor média de todo o estudo (3,18) e o maior desvio padrão observado (0,96), evidenciando maior dispersão entre as respostas.

Esse resultado indica que, embora parte dos colaboradores perceba uma relação de parceria e valorização por parte da liderança, existe uma parcela significativa com percepção menos consolidada sobre seu papel dentro da organização. Em empresas que atuam com distribuição e manutenção de rede elétrica, nas quais a experiência prática e o conhecimento técnico dos profissionais são fundamentais para a segurança e a eficiência operacional, a valorização do colaborador como participante ativo dos resultados organizacionais torna-se um fator relevante para o engajamento, retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional.

Figura 41 —Sinto que meu líder me enxerga como um parceiro estratégico da empresa, e não apenas como um recurso operacional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse desvio padrão elevado denuncia uma forte dispersão e falta de consenso: enquanto 38% dos profissionais sentem-se valorizados estrategicamente, 42% mantêm-se neutros e um quinto da amostra (20%) discorda explicitamente da frase. Essa fragmentação expõe um descompasso com as diretrizes de Dutra (2017), o qual enfatiza que gerir pessoas de forma moderna exige superar a visão puramente operacional do funcionário como engrenagem, tratando-o como um parceiro de valor do negócio. Barney e Wright (2018), na *Academy of Management Perspectives*, provam que a percepção de valor estratégico é o recurso humano mais difícil de imitar e principal barreira contra turnover em setores técnicos. O alto desvio padrão de 0,96 indica que a experiência do colaborador com a liderança não é uniforme. Essa lacuna na percepção de valor acaba impactando diretamente a visão da equipe sobre o futuro. O item final, "Percebo que as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo meu líder buscam a retenção de talentos na equipe", obteve média de 3,24 e desvio padrão de 0,74. A retenção de talentos gerou a maior taxa de neutralidade do questionário (46%), contra apenas 38% de concordância expressa.

Segundo Chiavenato (2021), a integração contínua entre os interesses da organização e os objetivos dos indivíduos é o que sustenta a retenção de talentos. Quando quase metade da equipe, 46%, não consegue identificar ações claras do líder para retê-los, evidencia-se que a empresa se apoia nos pilares de comando, controle e infraestrutura, mas enfrenta dificuldades para consolidar uma cultura de valorização contínua.

Os dados indicam um risco gerencial relevante. Em empresas de distribuição e manutenção de rede elétrica, a saída de profissionais experientes pode representar a perda de conhecimentos tácitos relacionados às características da rede, aos riscos específicos das operações e a procedimentos adquiridos pela experiência, nem sempre formalizados nos processos organizacionais. A elevada proporção de respostas neutras (46%) em relação à intenção de permanência sugere uma possível vulnerabilidade à atração de talentos por outras organizações. Como contribuição gerencial, propõe-se a implementação de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) voltado ao Risco Operacional, destinado aos ocupantes de cargos críticos. Nesse modelo, a liderança, em conjunto com o colaborador, identificaria as competências técnicas estratégicas, estabelecendo um plano de desenvolvimento e de sucessão com horizonte inicial de seis meses, favorecendo a retenção do conhecimento organizacional e a continuidade das operações. A ação demonstra que o profissional é estratégico porque seu conhecimento é estratégico para a continuidade operacional. Parceria se evidencia com plano estruturado, não apenas com discurso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, na percepção dos colaboradores, como os estilos de liderança impactam a gestão de pessoas em uma empresa de distribuição e manutenção de rede elétrica localizada em Dourados-MS. A partir dos resultados obtidos, considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, pois foi possível identificar os estilos de liderança percebidos, compreender a avaliação dos trabalhadores sobre a condução das equipes e analisar os reflexos das práticas gerenciais na motivação, no desempenho e nas relações de trabalho.

Em resposta à questão de pesquisa, conclui-se que os estilos de liderança impactam a gestão de pessoas de maneira simultaneamente positiva e desafiadora. Os efeitos positivos estão relacionados ao direcionamento das equipes, ao alinhamento com os objetivos organizacionais, ao fornecimento de recursos, à comunicação, à prevenção de falhas e ao fortalecimento da cultura de segurança. Em contrapartida, a ênfase na cobrança de regras, prazos e resultados também se relaciona à percepção de sobrecarga, à dificuldade de conciliar as demandas profissionais e pessoais e à ausência de práticas uniformes de reconhecimento e valorização. Desse modo, a liderança mostra-se operacionalmente eficaz, mas ainda apresenta limitações na gestão das dimensões humanas e psicossociais do trabalho.

Quanto aos estilos percebidos, os resultados indicaram uma atuação predominantemente democrático-situacional, caracterizada pela abertura ao debate e pela adaptação do nível de direção e autonomia conforme a urgência, a complexidade da atividade e a experiência dos trabalhadores. Entretanto, essa atuação é combinada com elementos da liderança transacional, especialmente no controle das tarefas, na cobrança de metas, no cumprimento das normas e na correção de desvios. Foram também identificados componentes transformacionais, como inspiração pelo exemplo e compartilhamento de uma visão de futuro, embora esses aspectos ainda não estejam consolidados de forma uniforme entre as equipes.

A percepção dos colaboradores sobre a condução das equipes foi predominantemente favorável. As lideranças demonstraram capacidade de alinhar as metas setoriais aos objetivos da empresa, incentivar treinamentos, fornecer ferramentas e recursos, comunicar-se com clareza e atuar com firmeza em situações de crise. A segurança destacou-se como a dimensão mais fortalecida, sobretudo pela priorização da integridade dos trabalhadores, pela cobrança rigorosa das normas e pela prevenção de falhas humanas. Também foram percebidas abertura ao diálogo, segurança para relatar erros e quase acidentes e imparcialidade na resolução de conflitos. Contudo, a quantidade expressiva de respostas neutras em aspectos relacionados ao

bem-estar, ao desgaste e ao exemplo cotidiano do líder revela que essas práticas não são vivenciadas da mesma forma por todos os participantes.

No que se refere aos reflexos da liderança, as orientações e os feedbacks foram associados à melhoria do desempenho percebido, à manutenção do engajamento e ao fortalecimento do orgulho de pertencer à equipe. Apesar desses resultados positivos, foram constatados sinais de cansaço físico e mental, sobrecarga decorrente de prazos e resultados e possível comprometimento da qualidade das entregas. Verificou-se, ainda, que o reconhecimento profissional não ocorre de maneira homogênea e que parcela relevante dos trabalhadores não identifica claramente ações voltadas à sua valorização como parceiros estratégicos ou à retenção de talentos. Portanto, a permanência na organização parece estar mais vinculada ao suporte operacional e à estabilidade imediata do que à percepção consolidada de desenvolvimento e carreira em longo prazo.

Como implicação prática, os resultados demonstram a necessidade de preservar o rigor técnico e a cultura de segurança, ao mesmo tempo que se fortalecem práticas de gestão voltadas às pessoas. Recomenda-se estabelecer critérios claros para a concessão de autonomia, ampliar os feedbacks de desenvolvimento e reconhecimento, acompanhar regularmente a carga de trabalho e os sinais de fadiga, aprimorar a transparência das avaliações de desempenho e estruturar planos de desenvolvimento, carreira, sucessão e retenção para funções críticas. Também se mostra importante aproximar as lideranças das atividades de campo, de modo que o cumprimento das normas seja fortalecido não apenas pela cobrança, mas pelo exemplo cotidiano.

Sob a perspectiva social, a pesquisa evidencia que o cuidado com os trabalhadores do setor elétrico ultrapassa os limites internos da organização. A redução da sobrecarga, a prevenção do adoecimento, a segurança psicológica e a promoção de condições adequadas de trabalho podem contribuir para diminuir erros e acidentes, preservar a integridade física e mental dos profissionais e garantir maior confiabilidade e continuidade no fornecimento de um serviço essencial à sociedade.

No campo científico, o estudo contribui para a discussão sobre liderança e gestão de pessoas em empresas terceirizadas do setor elétrico, contexto marcado pela combinação entre alta exigência técnica, exposição a riscos e necessidade de confiabilidade operacional. Os achados reforçam que a análise da liderança nesse segmento não deve se restringir à produtividade ou ao cumprimento de normas, devendo incluir dimensões como comunicação, reconhecimento, segurança psicológica, sobrecarga, bem-estar e retenção de conhecimentos técnicos.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se sua realização em uma única organização, com amostra não probabilística por conveniência e adesão voluntária, o que impede a generalização estatística dos resultados para outras empresas do setor elétrico. O corte transversal retrata as percepções dos participantes em um momento específico, enquanto a utilização exclusiva de questionário estruturado e dados autorrelatados pode estar sujeita à desejabilidade social e às interpretações individuais. Além disso, o emprego somente de estatística descritiva permite identificar tendências e associações percebidas, mas não comprovar relações de causa e efeito entre os estilos de liderança e as variáveis analisadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a investigação para diferentes empresas, municípios e segmentos do setor elétrico, possibilitando comparações entre contextos organizacionais. Recomenda-se também comparar as percepções de líderes e liderados e verificar diferenças relacionadas à área funcional, ao tempo de empresa e ao nível hierárquico. Estudos qualitativos, com entrevistas, observação e análise documental, poderão aprofundar a compreensão das experiências dos trabalhadores, enquanto pesquisas longitudinais poderão acompanhar as mudanças nas práticas de liderança e em seus resultados ao longo do tempo. Por fim, a aplicação de técnicas estatísticas inferenciais poderá examinar com maior precisão as relações entre liderança, segurança, motivação, desempenho, sobrecarga e intenção de permanência.

REFERÊNCIAS

- ALFES, K. et al. The relationship between line manager behavior and employee engagement. *Human Resource Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 26-42, 2021.
- ANDERSEN, Ingild; BUCH, Robert; KUVVAAS, Bård. A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, Lausanne, v. 11, art. 1474, 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01474/full>. Acesso em: 15 jun. 2026.
- ANDERSON, M. H.; SUN, P. Y. T. Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, v. 25, n. 1, p. 76-96, 2023.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In: DIENER, E.; OISHI, S.; TAY, L. (ed.). *Handbook of well-being*. Salt Lake City: DEF Publishers, 2018.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, v. 32, n. 1, p. 17-29, 2018.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- CARVALHO, R. *Desgaste profissional e a percepção de sobrecarga nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2024.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Indaiatuba: Manole, 2021.
- CIDADE, M. *O impacto do cansaço e da sobrecarga no ambiente de trabalho*. Rio de Janeiro: FGV, 2023.
- COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K.; CASCIO, W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, v. 29, n. 4, 100700, 2019.
- COLQUITT, J. A. et al. Justice and fairness in the workplace: Two decades of meta-analytic research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 10, p. 33-56, 2023.
- CORDEIRO, A. S. Desafios da liderança técnica e humana no setor elétrico: operação e manutenção. *Revista Brasileira de Engenharia e Gestão*, v. 14, n. 2, p. 45-58, 2022.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEKKER, S. *Safety Differently: human factors for a new era*. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2019.

- DRUCKER, P. F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- EDMONDSON, A. C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace. Hoboken: Wiley, 2019.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GOLEMAN, D. Liderança: a força da inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.
- GOTTFREDSON, R. K.; AGUINIS, H. Leadership behaviors and follower performance: The mediating role of LMX. *Journal of Business Research*, v. 108, p. 307-318, 2020.
- GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.
- GUEST, D. E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 22-38, 2022.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Management of organizational behavior: utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- HOM, P. W. et al. One hundred years of employee turnover theory and research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 7, p. 247-278, 2020.
- JIANG, L. et al. Leader safety communication and employee safety outcomes. *Safety Science*, v. 139, 105233, 2021.
- LEE, J. et al. Safety climate and safety behavior in organizations: A meta-analysis. *Safety Science*, v. 165, 106206, 2023.
- LIMA, T. R. Liderança e mudanças organizacionais: estratégias de adaptação e gestão de equipes em contextos de incerteza. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 4, e2201, 2022.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M.; STEPHANOU, K. Linking safety leadership and safety performance in the Spanish electricity industry. *Safety Science*, v. 101, p. 104-113, 2018.

MARZZONI, L.; PEREIRA, J. A. Gestão de pessoas e clima organizacional no setor público brasileiro. *Revista do Serviço Público, Brasília*, v. 71, n. 3, p. 512-535, 2020.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Trabalho em desgaste: como as organizações criam o burnout e o que fazer para mudar. Porto Alegre: Artmed, 2016.

MEN, L. R.; YUE, C. A. Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication. *Public Relations Review*, v. 45, n. 3, 101764, 2019.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 91, n. 2, p. 177-202, 2018.

MONTANI, F. et al. Can good followers create good leaders? *Journal of Business Research*, v. 129, p. 803-816, 2021.

O'DONOVAN, R.; MCAULIFFE, E. A systematic review of psychological safety research trends and future research priorities. *BMC Health Services Research*, v. 24, 327, 2024.

OLIVEIRA, L.; FERREIRA, M. C. Gênero e trabalho em setores de alta periculosidade no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 6, p. 520-538, 2020.

PENNA, F. A dupla jornada e seus impactos negativos: uma análise quantitativa e qualitativa sobre a sobrecarga laboral. Belo Horizonte: Dialética, 2024.

REASON, J. Managing the risks of organizational accidents. Aldershot: Ashgate, 1997.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, B.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; EHRHART, M. G. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 9, p. 1-23, 2022.

SCHULMAN, P. R. Reliability, uncertainty and the management of error: New perspectives in the theory of high reliability organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 29, n. 3, p. 235-246, 2021.

SHAPPELL, S. A.; WIEGMANN, D. A. The Human Factors Analysis and Classification System (HFACS): 20 years of applications. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, v. 62, n. 1, p. 180-184, 2018.

SIANGCHOKYOO, N.; KLINGER, R. L.; CAMPION, E. D. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, 101341, 2020.

SILVA, M. R.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança e flexibilidade em organizações brasileiras: caminhos para a integração. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo, v. 55, n. 1, p. 89-104, 2020.

SOUZA, F. A.; DOURADO, L. C. Estilos de liderança e desempenho em empresas de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 16, n. 3, p. 112-135, 2016.

STAMOLAMPROS, P. et al. Job satisfaction and employee turnover determinants in high-contact services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 31, n. 3, p. 1300-1318, 2019.

TAMAYO, A. Cultura e clima organizacional. In: ZANELLI, J. C. et al. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 261-292.

THOMPSON, G.; GLASØ, L. Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 39, n. 5, p. 574-591, 2018.

VOGUS, T. J.; SUTCLIFFE, K. M. Relational reliability: A new frontier for high reliability organizing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 11, p. 45-66, 2024.

WANG, H. et al. A meta-analysis of the relationship between leadership and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, v. 10, 2742, 2019.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. *Managing the unexpected: sustained performance in a complex world*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Organization Science*, v. 29, n. 3, p. 331-341, 2018.

WHITE, R. K.; LIPPITT, R. Autocracy and democracy: an experimental inquiry. *Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939.

ZOHAR, D.; LURIA, G. Group leaders as gatekeepers: Testing safety climate variations across levels. *Journal of Applied Psychology*, v. 108, n. 2, p. 321-335, 2023.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) respondente, este questionário estruturado faz parte do Trabalho de Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE vinculada à Universidade Federal da Grande Dourados— UFGD, da acadêmica Keila Betânia Gauna da Silva orientada pelo Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira. Nosso objetivo é analisar os impactos dos estilos de liderança na gestão de pessoas no setor elétrico, identificando como essas práticas influenciam a motivação, o desempenho, a sobrecarga de trabalho, a cultura de segurança e as relações gerais de trabalho dos colaboradores.

Seguindo a LGPD, garantimos o anonimato. Os dados coletados serão mantidos confidenciais e não serão individualmente divulgados, assegurando a privacidade da participação. Nenhum membro da equipe de pesquisa compartilhará informações pessoais dos respondentes. O pesquisador se compromete a compartilhar os resultados de maneira consolidada no meio acadêmico. Você pode desistir a qualquer momento da sua participação nessa pesquisa, e os dados fornecidos serão excluídos.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Pedimos que responda com atenção as perguntas, contribuindo assim para um entendimento mais profundo sobre a temática abordada. O preenchimento do questionário terá a duração média de 10 minutos.

Em caso de dúvidas, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: keilagauna09@gmail.com

Desde já, agradeço a sua colaboração.

APÊNDICE B – ROTEIRO/QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS

BLOCO 1: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

Idade:

- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-45 anos
- ☐ 46-55 anos
- ☐ Mais de 55 anos

Área de atuação na empresa:

- ☐ Segurança do Trabalho
- ☐ Elétrica
- ☐ Administrativo

Tempo de empresa:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 7 anos
- ☐ 8 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

Escolaridade:

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Técnico
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-graduação

BLOCO 2: GESTÃO DE PESSOAS E PAPEL ESTRATÉGICO (1 a 8)

1. Sinto que meu líder me enxerga como um parceiro estratégico da empresa, e não apenas como um recurso operacional.

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Nem Concordo, Nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

2. Meu líder alinha as metas do nosso setor com os objetivos gerais de crescimento da empresa.

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Nem Concordo, Nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

3. A liderança demonstra preocupação real em manter um equilíbrio saudável entre a minha vida pessoal e profissional.

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Nem Concordo, Nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

4. Percebo que as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo meu líder buscam a retenção de talentos na equipe.

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Nem Concordo, Nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

5. Meu líder incentiva a participação da equipe em treinamentos e cursos de capacitação oferecidos pela empresa.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

6. As decisões gerenciais do meu líder levam em consideração o impacto no bem-estar coletivo da equipe.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

7. Sinto que os processos de avaliação de desempenho conduzidos pelo meu líder são transparentes e construtivos.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

8. A liderança atua ativamente para fornecer as ferramentas e recursos necessários para o bom cumprimento das minhas tarefas.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

BLOCO 3: ESTILOS DE LIDERANÇA PERCEBIDOS (9 a 17)

9. Meu líder centraliza as decisões e impõe suas ordens sem dar espaço para questionamentos.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

10. Meu líder estimula o debate de ideias antes de tomar uma decisão que afete a rotina da equipe.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

11. Meu líder adota uma postura distante, deixando que a equipe se auto-organize sem o direcionamento dele.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

12. O estilo do meu líder muda de acordo com a urgência ou a complexidade técnica da atividade a ser realizada.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

13. Meu líder adapta o nível de autonomia que me dá conforme o meu nível de experiência na função.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

14. Sinto-me inspirado pelo exemplo de conduta, ética e dedicação profissional que o meu líder demonstra.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

15. Meu líder compartilha uma visão de futuro empolgante, motivando-nos a alcançar objetivos maiores.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

16. A atuação do meu líder foca mais na cobrança rigorosa de regras e metas do que no apoio ao desenvolvimento do liderado.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

17. Meu líder demonstra flexibilidade e inteligência emocional ao lidar com imprevistos no comportamento da equipe.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo

- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

BLOCO 4: REFLEXOS NA MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E SOBRECARGA (18 a 25)

18. A postura do meu líder faz com que eu me sinta genuinamente motivado a dar o meu melhor todos os dias.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

19. Sinto que o meu desempenho individual melhorou significativamente devido às orientações e feedbacks do meu líder.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

20. A forma como o trabalho é distribuído e cobrado pelo meu líder me gera frequentes sintomas de cansaço físico e mental.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

21. Frequentemente me sinto sobrecarregado pelas demandas de prazos e resultados exigidos pela liderança.

- ☐ Discordo Totalmente

- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

22. Devido ao suporte e ao ambiente que o meu líder cria, eu não tenho intenção de sair desta empresa a curto prazo.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

23. Sinto que o cansaço decorrente da pressão por resultados tem atrapalhado a minha qualidade de entrega nas tarefas.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

24. Meu líder consegue manter o time engajado e focado mesmo quando a carga de trabalho aumenta.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

25. Sinto orgulho de pertencer a esta equipe por causa da maneira como as pessoas são tratadas pela liderança.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

BLOCO 5: LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO E CULTURA DE SEGURANÇA (26 a 33)

26. Meu líder demonstra que a segurança do trabalho é mais importante do que bater recordes de produtividade ou prazos.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

27. A liderança cobra o cumprimento rigoroso de todas as normas de segurança (como o uso de EPIs e cumprimento de NR's).

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

28. Meu líder demonstra calma, firmeza e direcionamento claro quando ocorrem crises ou emergências técnicas no sistema elétrico.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

29. Sinto que as decisões gerenciais do meu líder priorizam a prevenção de falhas humanas na operação.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo

- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

30. A liderança promove treinamentos práticos constantes simulando cenários de risco para garantir a nossa confiabilidade.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

31. Percebo que meu líder é proativo na manutenção das condições materiais necessárias para garantir o trabalho seguro.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

32. A liderança pune severamente desvios de segurança, deixando claro que comportamentos de risco não são tolerados.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

33. Sinto que a cultura de segurança da empresa é fortalecida pelo exemplo diário dado pelas atitudes do meu líder.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

BLOCO 6: COMUNICAÇÃO, JUSTIÇA E RELAÇÕES DE TRABALHO (34 a 40)

34. A comunicação com o meu líder ocorre de forma clara, direta e sem ruídos que atrapalhem o andamento do trabalho.

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

35. Sinto total segurança psicológica para relatar erros, falhas operacionais ou "quase-acidentes" ao meu líder sem medo de sofrer retaliações injustas.

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

36. Percebo que meu líder tem uma visão realista sobre as dificuldades que enfrentamos na ponta operacional (campo/estação).

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

37. Há um descompasso entre o que o líder acha que está acontecendo na equipe e a real sobrecarga que estamos sentindo.

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

38. Meu líder resolve os conflitos internos da equipe de maneira justa, ouvindo ambas as partes de forma imparcial.

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

39. Recebo elogios e reconhecimentos explícitos do meu líder quando realizo uma atividade com excelência.

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

40. O canal de diálogo com o meu líder está sempre aberto para alinhar minhas expectativas individuais com as necessidades da empresa.

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Nem Concordo, Nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente