



**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO IMOBILIÁRIO, NA CIDADE DE PALMAS-TO**

**LEADERSHIP STYLES: A CASE STUDY IN THE REAL ESTATE BUSINESS, IN THE CITY OF PALMA-TO**

**Polliane Tavares de SOUSA**  
Faculdade Serra do Carmo (FASEC)  
E-mail: [polliane.sousa@fasec.edu.br](mailto:polliane.sousa@fasec.edu.br)  
ORCID: <http://orcid.org/0009-0000-0550-9269>

**Cejana Marques BORGES**  
Faculdade Serra do Carmo (FASEC)  
E-mail: [c.adm@fasec.edu.br](mailto:c.adm@fasec.edu.br)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5232-0274>

606

**RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar e analisar quais os estilos de liderança dos gestores de uma imobiliária X no município de Palmas - TO, a partir da perspectiva dos liderados. Optou-se pelo método dedutivo e caracterizou-se quanto aos fins como descritiva; e com levantamento teórico de abordagem quantitativa. Para avaliar os estilos de liderança, utilizou-se o questionário Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6s), simplificado por Bass e Avolio (1995), adaptado por Northouse (2004), conforme encontrado na pesquisa de Santos (2019), com ajustes necessários para a presente investigação. Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas, os resultados revelaram que o estilo de liderança predominante do líder/gestor da imobiliária é o laissez-faire, sendo o estilo transformacional adotado em nível moderado. Por outro lado, o estilo transacional apresentou o menor desempenho e menor concordância entre os liderados, sendo percebido como pouco frequente e pouco evidente.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Estilos de Liderança. Mercado Imobiliário.

**ABSTRACT**

This research aimed to identify and analyze the leadership styles of managers in a real

estate company X in the city of Palmas - TO, from the perspective of the followers. The deductive method was chosen and characterized in terms of purpose as descriptive; in terms of means, as a case study; and with a theoretical survey of quantitative approach. To assess leadership styles, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6s) was used, simplified by Bass and Avolio (1995), adapted by Northouse (2004), as found in Santos' research (2019), with necessary adjustments for the present investigation. The collected data were analyzed using statistical techniques. The results revealed that the predominant leadership style of the leader/manager of the real estate company is laissez-faire, with the transformational style adopted moderately. On the other hand, the transactional style showed the lowest performance and least agreement among the followers, being perceived as infrequent and less evident.

**KEYWORDS:** Human Resource Management. Leadership Styles. Real Estate Market.

## INTRODUÇÃO

A função do líder é fundamental no gerenciamento de recursos humanos e há uma grande expectativa em relação a sua gestão. Um líder eficaz é aquele capaz de obter resultados positivos por meio do desempenho de sua equipe, estimulando o desenvolvimento e valorizando as qualidades individuais de cada membro (Chiavenato, 2005).

A natureza multifacetada do mercado imobiliário, influenciada por fatores econômicos, sociais e políticos, exige uma abordagem estratégica e adaptativa para garantir a sustentabilidade e o crescimento das organizações. A gestão organizacional no ramo imobiliário engloba a definição de metas claras, a alocação eficiente de recursos, a implementação de estratégias de marketing inovadoras e a manutenção de relações sólidas com clientes, parceiros e stakeholders.

Além disso, a gestão eficaz no setor imobiliário exige uma compreensão profunda das tendências do mercado, regulamentações governamentais e a capacidade de antecipar e responder rapidamente a mudanças no ambiente externo. A busca por eficiência operacional, a utilização de tecnologias inovadoras, e a valorização de práticas sustentáveis também desempenham um papel vital na gestão organizacional no ramo imobiliário.

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança presentes na gestão da imobiliária X, na cidade de Palmas TO. Segundo Belluzzo (2002), ao estudar a liderança através de estilos de comportamento, sem enfatizar características de personalidade, identificamos três estilos predominantes: autocrático, liberal (*laissez-faire*) e democrático.

Assim, é responsabilidade do líder selecionar o estilo que melhor se alinhe com sua personalidade ou mesclar diferentes estilos conforme as demandas da situação. Portanto, é crucial que o gestor esteja atento ao contexto em que está inserido e escolha o estilo de liderança mais apropriado, levando em consideração a maturidade dos profissionais sob sua responsabilidade e a natureza das atividades em execução.

## **METODOLOGIA**

Este o tópico aborda a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho acadêmico. Tendo sido relatado o delineamento da pesquisa, as técnicas de pesquisa e a análise de dados que serão coletados no decorrer do trabalho e assim tendo um resultado final sobre a pesquisa. De acordo com Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos. O método utilizado neste estudo é de natureza quantitativa que serão mensurados em termos quantitativos.

Em relação aos objetivos caracteriza-se como descritiva e, quanto o a abordagem, se trata de uma pesquisa qualitativa. O presente estudo foi realizado na matriz de uma rede de imobiliárias, localizada na região Sul de Palmas-TO foi analisado o estilo de liderança dos gestores (Departamentos: Carteira, Atendimento e Financeiro). Os dados e informações foram coletados por meio de questionário com os colaboradores que são liderados pelos gestores na organização.

Para esta pesquisa, utilizou questionário, contendo vinte e uma questões que avaliam a percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança predominante dos gestores da imobiliária. Este instrumento foi baseado na pesquisa de Geiziane Pia dos Santos (2019) que apresentou uma monografia da graduação. O estudo proporciona uma descrição dos estilos de liderança, destacando o predomínio do estilo transformacional no ano estudado, utilizando o MLQ-6S simplificado (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento de pesquisa.

Conforme mencionado, este estudo utiliza uma escala específica: o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1995), para avaliar o estilo de liderança dos gestores de imobiliárias. É uma avaliação sobre o estilo de liderança, um questionário já utilizado em pesquisas internacionais (Zahari; Shurbagi, 2012). Essa escala será incorporada como parte do questionário utilizado na pesquisa (Apêndice A).

## **REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura é indispensável, para obter uma ideia sobre determinado assunto, com diferentes conhecimentos sobre o tema, contribuindo para uma investigação em desenvolvimento. Será abordado o conceito de liderança, com várias perspectivas de diferentes autores, os estilos de liderança, os tipos de liderança no nível tático e estratégico, como ter uma boa liderança no ramo imobiliário, os métodos mais utilizados para ter resultados eficazes, e os desafios e oportunidades que surgem no ramo imobiliário.

### **O Conceito de Liderança**

Liderança tem a capacidade de coordenar e mover todos os membros da equipe na mesma direção para atingir os objetivos organizacionais. Segundo Nanus (2000), liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária.

A liderança, apesar de não ter sido devidamente pesquisada nas organizações como fator produtivo ao longo da história da administração, foi frequente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (Van FLEET,1992; Yukl, 1989; Aubert, 1991; Bergamini, 1994)

De acordo com Yulk (2013), os acadêmicos definem liderança de acordo com suas perspectivas individuais, resultando em uma variedade de definições que diferem em vários aspectos. Isso inclui quem exerce influência, qual é o propósito da liderança, como essa influência é exercida e quais são seus resultados. Além disso, muitas vezes o conceito de liderança é confundido com outros termos imprecisos, como poder, autoridade, administração, controle e supervisão.

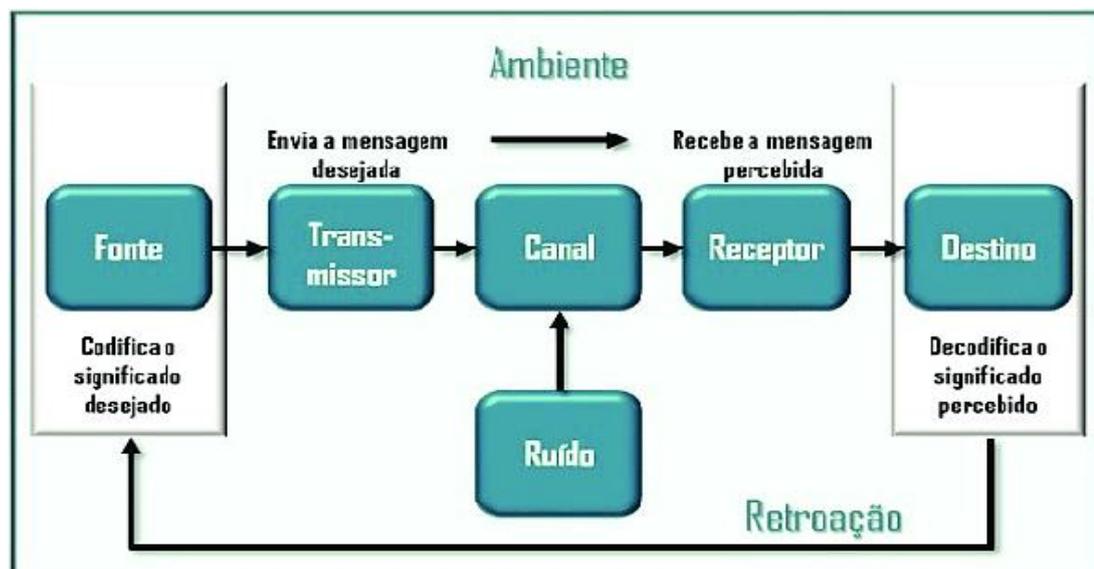
## Comunicação e Estilos de Liderança

O Significado da comunicação é “a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas” e também “convivência, trato, convívio”, de acordo com o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 2010).

No contexto empresarial, a comunicação desempenha um papel crucial e é uma peça fundamental para o sucesso de uma organização. Aqui estão algumas razões específicas para a importância da comunicação no âmbito empresarial: Coordenação e Colaboração, Tomada de decisões, Cultura organizacional, Gerenciamento de mudanças e Gestão de conflitos.

A comunicação pode se dar de maneira oral, escrita, simbólica ou gestual e eletrônica, podendo ser feita de maneira organizada ou desorganizada, onde, nas organizações são expressas de forma planejada ou ainda, sem nenhum planejamento (Tavares, 2010).

Imagem 1 – Comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Existem vários estilos de liderança, cada um caracterizado por diferentes abordagens na tomada de decisões, comunicação e gestão de equipes.

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e

estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros. (Cavalcanti, 2006, p. 138).

Lembrando que os líderes frequentemente adotam uma abordagem adaptativa, combinando diferentes elementos desses estilos de liderança conforme necessário para atender às demandas específicas da situação e da equipe. Bergamini (1994), na mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado a realizar determinadas tarefas.

611

### **Tipos de Liderança no Nível Tático e Estratégico**

Existem vários tipos de liderança, cada um com suas próprias características e abordagens. Como contemporâneas: Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*. A liderança transformacional inspira e motiva os seguidores a alcançarem níveis mais altos de desempenho e desenvolvimento pessoal. Os líderes transformacionais articulam uma visão convincente, incentivam a inovação, promovem o crescimento individual e cultivam um forte senso de identidade e propósito dentro da equipe.

Smith e Peterson (1994, p. 129) corroboram com essa visão ao destacar que o líder transformacional "deve possuir uma sensibilidade aguçada em relação aos desejos e necessidades tanto dos seguidores quanto de si mesmo".

Na liderança transacional, os líderes estabelecem acordos claros e transacionais com seus seguidores, baseados em recompensas e punições. Eles enfatizam o cumprimento de metas, regras e procedimentos estabelecidos, promovendo uma troca entre desempenho e recompensas tangíveis. Quanto à característica da liderança transacional, Bass (2006) menciona a gestão por exceção ativa, na qual os líderes monitoram ativamente possíveis erros e falhas dos liderados para corrigi-los. Segundo o autor, as principais características são apresentadas na imagem 2.

**Imagem 2** – Estilos de liderança Transformacional e Transacional.

Líder Transacional	Líder Transformacional
Recompensa contingente - negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas para o bom desempenho e reconhece realizações. Administração por exceção (ativa) - Observa desvios de regras e padrões, adota ações corretivas. Administração por exceção (passiva) - Intervém apenas se os padrões não são atendidos. Laissez-faire - Abdica de responsabilidades, evita a tomada de decisões.	Carisma - oferece visão e sentido na missão, estimula o orgulho, o respeito e a confiança. Inspiração - Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços. Estímulo intelectual - Promove inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas. Consideração individualizada - Dá atenção personalizada, aconselhamento e orienta cada membro individualmente.

Fonte: Adaptado de Bass (1990, p. 22)

Por sua vez, a liderança *laissez-faire* é um estilo em que os líderes têm uma abordagem prática e de mãos livres para liderar suas equipes. Nesse estilo, os líderes tendem a dar uma grande autonomia aos membros da equipe, permitindo que eles tomem decisões e resolvam problemas por conta própria, com pouca interferência ou orientação direta do líder, conforme Imagem 3:

**Imagem 3** – Estilo de liderança *laissez-faire*



Fonte: Startupcreator, (2020).

Conforme apontado por Robbins (2002), os líderes de estilo *laissez-faire* operam sob a premissa de que seus seguidores possuem motivação intrínseca e são capazes de realizar tarefas e alcançar metas sem intervenção constante. Nesse sentido, tais líderes renunciam completamente ao seu papel de liderança, abstendo-se de tomar decisões.

[...] liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho (Chiavenato, 2005, p. 201).

Os líderes eficazes nos níveis tático e estratégico devem ser capazes de adaptar seus estilos de liderança às necessidades específicas da situação e da equipe, combinando elementos de liderança para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz.

### **Estratégia e Liderança no Contexto Do Ramo Imobiliário**

Muitas áreas do setor imobiliário, como vendas de imóveis residenciais e aluguel, são afetadas pela sazonalidade. Líderes precisam estar preparados para lidar com flutuações na demanda e nos negócios ao longo do ano.

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz (Hersey e Blanchard 1986, p. 117).

O setor imobiliário é altamente competitivo, com muitos players disputando um mercado limitado. Isso exige líderes que sejam estrategistas habilidosos, capazes de encontrar nichos de mercado, diferenciar seus serviços e se adaptar rapidamente às mudanças na concorrência. De acordo com Chiavenato (2005, p. 184) “Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões”.

O objetivo principal de um líder é trazer melhorias na organização e traçar metas.

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder (CHIAVENATO, 2005, p. 185).

Em resumo, o principal objetivo de um líder é impulsionar melhorias na organização, seja através do estabelecimento de metas claras, motivação da equipe, desenvolvimento de habilidades, gestão da mudança ou criação de uma cultura organizacional positiva. Um líder bem-sucedido é aquele que inspira outros a alcançar seu pleno potencial e a contribuir para o sucesso global da organização.

“O tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (curso de ação) para alcançar resultados. A decisão envolve uma opção. Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas” (Chiavenato, 2005, p. 348). A liderança se destaca como um elemento crucial na gestão de pessoas, tendo a capacidade de motivar equipes para aprimorar os processos de produção, o que, por sua vez, contribui para a rentabilidade e lucratividade dos negócios.

Empresas de menor porte, com receitas limitadas ou presentes em poucos segmentos de mercado, podem optar pela Estratégia de Crescimento por meio da diversificação. A Estratégia de Manutenção é recomendada para organizações que alcançam uma escala específica e desejam preservar os investimentos realizados para manter sua posição conquistada. Por fim, a Estratégia de Desenvolvimento é conceituada como referencial para organizações cujo crescimento está associado ao foco em capital intelectual e recursos tecnológicos.

## **DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste segmento, os resultados do estudo de caso são apresentados, derivados de uma pesquisa quantitativa e descritiva conduzida em uma imobiliária X em Palmas - TO, durante o período de fevereiro a junho de 2024. O objetivo principal é identificar e analisar os estilos de liderança presentes na gestão na perspectiva dos colaboradores da imobiliária. Os segmentos foram estruturados para facilitar a apresentação dos objetivos propostos e abordam os seguintes temas: caracterização do ambiente de pesquisa, perfil dos colaboradores e, por último, os estilos de liderança predominantemente percebido e adotado pelos gestores da empresa, conforme relatado pelos colaboradores.

## **Caracterização do Ambiente de Pesquisa e Perfil dos Colaboradores da Imobiliária**

O estudo de caso foi realizado na Imobiliária X, localizada em Palmas – TO, tem suas operações no Estado do Tocantins desde 2002. A primeira empresa a ser inaugurada é a que se encontrava localizada no centro de Palmas e depois de alguns anos o local se tornou a matriz. Após uma pesquisa mercadológica apresentada aos empresários, detectou-se a viabilidade para a implantação de várias filiais, de atualmente possui na base de cerca de 160 colaboradores.

Já são 20 anos atuando no mercado imobiliário, eles são uma imobiliária, uma loteadora presente em São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, e Tocantins. Seguem em pleno crescimento em todos os estados onde atuamos e em todos os loteamentos levam sempre características como excelentes localizações, infraestrutura completa e alto padrão construtivo.

No dia 02 de maio de 2024, na quinta-feira pela tarde, por volta das quatro horas, realizou-se a distribuição de doze questionários aos colaboradores através do site Google Forms. Foram destinados oito questionários aos assistentes administrativos, dois ao atendimento, um ao serviço gerais e uma ao assistente financeiro.

Devido ter sido realizada a aplicação do questionário de forma online, não foi preciso a presença da pesquisadora para aplicação do questionário. Todas as doze colaboradoras escolhidas para realizar o questionário terminaram de responder no dia 03/05/2024.

Quanto à tabulação dos dados referentes ao perfil dos colaboradores entrevistados, foram empregadas tabelas no Microsoft Excel versão 2019. Esta versão automatiza a contagem assim que os resultados marcados pelos colaboradores no questionário são inseridos.

**Tabela 1** – Análise descritiva do perfil dos entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
VÁRIAVEIS DEMOGRÁFICAS		NÚMERO	PORCENTAGEM
		M	
GÊNERO	FEMININO	12	100%
IDADE	ATÉ 20 ANOS	3	25%
	DE 21 A 30 ANOS	6	50%
	DE 31 A 40 ANOS	2	16%
	DE 41 A 50 ANOS	1	9%
ESCOLARIDADE	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	0	0%
	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	12	100%
	ENSINO MÉDIO COMPLETO	12	100%
	GRADUAÇÃO	3	25%
	GRADUANDO	6	50%
FUNÇÃO DO ENTREVISTADO	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	8	67%
	ASSISTENTE DE ATENDIMENTO	2	16%
	ASSISTENTE FINANCEIRO	1	9%
	SERVIÇO GERAIS	1	8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024).

Conforme os dados da Tabela 1, observa-se que em relação à idade das 12 colaboradoras, 25% têm até 20 anos, enquanto 50% têm entre 21 e 30 anos, caracterizando uma equipe jovem em sua trajetória profissional. Adicionalmente, 16% têm entre 31 e 40 anos, e 9% têm entre 41 e 50 anos.

De acordo com a escolaridade, 100% das entrevistadas afirmam ter o ensino fundamental e médio completo, que já tem uma graduação são 25% e que está graduando 50%. Dando continuidade, acerca da função exercida na imobiliária, 67% afirmam atuar na área de assistente administrativo, 16% são da área do atendimento, 9% exerce a função de assistente financeiro e 8% no serviço gerais.

Após a análise descritiva do perfil dos entrevistados, as Tabelas 2, 3 e 4 apresentam as médias e o desvio padrão dos estilos de liderança adotados pelo líder/gestor na imobiliária pesquisada. O instrumento utilizado para avaliar os estilos de liderança foi o MLQ-6s simplificado (Questionário de Liderança Multifatorial) de Bass e Avolio (1995), adaptado por Northouse (2004), conforme descrito na dissertação de Santos (2019). Para esta pesquisa, foi necessária uma adaptação das 21 afirmações, utilizando uma escala Likert de 5 pontos. Os dados coletados foram tratados utilizando técnicas estatísticas e os resultados foram obtidos por meio do Microsoft Excel, versão 2019.

## **Estilo de Liderança Predominantemente Adotado Pelo Gestor da Organização**

A liderança em administração é um aspecto central para o sucesso de uma organização, no ramo imobiliário vem crescendo gradativamente, as concepções de liderança vêm modernizando, as competências e habilidades vem se tornando mais exigentes. Considerando o que já foi apresentado, esta pesquisa propõe-se a focalizar a identificação dos estilos de liderança dos gestores da imobiliária em Palmas -TO, a partir da perspectiva de todos os colaboradores. Os resultados serão posteriormente analisados e discutidos.

Na investigação do estilo de liderança predominante na escola objeto de estudo, emprega-se o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6S), uma ferramenta adaptada por Northouse (2004), composta por 21 afirmações. As participantes respondem a estas afirmações usando uma escala Likert de 5 pontos, que varia de (0 nunca; 1, raramente; 2, às vezes; 3, muitas vezes; e 4, sempre ou quase sempre).

O questionário foi estruturado para identificar sete fatores distintos relacionados à liderança: influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individualizada (transformacional), gestão da recompensa e gestão pela exceção (transacional), e ausência de liderança (laissez-faire). Os dados coletados, incluindo média, desvio padrão e soma das respostas, foram analisados usando o Microsoft Excel 2019.

A explicação dos resultados do MLQ 6S segue a relevância estabelecida pela pesquisa de Santos (2019), destacando cada estilo de liderança e suas características positivas. A análise é conduzida com base nas tabelas 2, 3 e 4, que mostram as médias e os desvios padrão de cada fator para cada estilo de liderança.

### **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL:**

- ❖ INFLUÊNCIA IDEALIZADA = 1, 2 E 3;
- ❖ INSPIRAÇÃO MOTIVACIONAL = 4, 8 E 10;
- ❖ ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL = 11, 15 E 12;
- ❖ CONSIDERAÇÃO PELOS OUTROS = 17, 18 E 16;
- ❖ **LIDERANÇA TRANSACIONAL:**
- ❖ GESTÃO POR RECOMPENSA = 5, 19 E 13;
- ❖ GESTÃO PELA EXCEÇÃO = 9, 6 E 20;

## LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE:

❖ LAISSEZ-FAIRE = 7, 14 E 21.

A Tabela 2 apresenta os resultados gerais da média e desvio-padrão da Escala de Liderança Transformacional, provenientes da pesquisa realizada com os liderados de uma imobiliária X em Palmas - TO.

**Tabela 2-** Média e desvio-padrão da Escala Liderança Transformacional

618

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL</b>			
<b>Influência idealizada</b>	Meu líder faz sentir-me bem junto a ele e as demais pessoas a minha volta	<b>2,25</b>	3,37
	Meu líder expressa com palavras simples o que podemos e devemos fazer	1,25	2,25
	Meu líder estimula os outros a pensar problemas antigos de novas formas	1,25	2,25
<b>Inspiração motivacional</b>	Meu líder ajuda os outros a desenvolverem-se	<b>2,25</b>	3,37
	Meu líder desperta completa confiança	<b>2,25</b>	3,37
	Meu líder ajuda os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes	<b>2,25</b>	3,37
<b>Estímulo intelectual</b>	Meu líder comunica aos outros o que pensa sobre o que eles estão a fazer	1,25	2,25
	Tenho orgulho de pertencer a equipe do meu líder	<b>2,25</b>	3,37
	Meu líder proporciona reconhecimento/recompensa quando os outros atingem os seus objetivos	0,75	1,18
<b>Consideração pelos outros</b>	Meu líder leva os outros a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado	<b>2,25</b>	3,37
	Meu líder concede atenção pessoal a quem o pareça ser rejeitado	1,5	0,61
	Meu líder ajuda os outros a darem significado ao seu trabalho	<b>2,25</b>	3,37
<b>TOTAL</b>		<b>1,81</b>	<b>1,34</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2024)

Ao analisar os dados conforme a Tabela 2, observa-se que a liderança transformacional pode ser categorizada em quatro dimensões distintas, notadamente destacando-se os fatores 01, 02, 03 e 04: influência idealizada, inspiração motivacional,

estímulo intelectual e consideração pelos outros. Portanto, o líder transformacional inspira os membros do grupo e contribui para efetuar mudanças significativas tanto nos liderados quanto na organização de forma contínua, englobando até mesmo os traços de inovação e transformação da cultura organizacional, visando alcançar metas importantes.

Observa-se que as médias mais elevadas são encontradas nos fatores 01, 02 e 03 e 04 começando com o fator 01 - Influência Idealizada, o qual se refere à seguinte afirmação: os liderados sentem-se bem em relação ao líder e às demais pessoas ao seu redor e o líder ou gestor em questão demonstra uma imagem positiva no convívio interpessoal com os colaboradores.

No contexto do fator 02 – Inspiração motivacional, o líder ajuda aos outros a se desenvolverem, e onde o líder incita uma confiança plena nos liderados, e o líder ajuda os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes. O líder ou gestor em questão demonstra uma valorização em seu estilo de liderança das ações realizadas em conjunto com os liderados, envolvendo o espírito de equipe, motivação, entusiasmo, inspiração e otimismo para alcançar os objetivos da organização. Além disso, ele motiva a equipe com o objetivo de aumentar sua capacidade pessoal e profissional.

No que diz respeito ao fator 03 - Estimulação Intelectual, onde os liderados se sentem orgulhosos de fazer parte da equipe do líder, o líder/gestor em questão demonstra ser alguém que estimula os liderados a buscar novas ideias, mesmo que estas sejam contraditórias às suas próprias, além de priorizar a harmonia no ambiente de trabalho e o comprometimento da equipe para alcançar o sucesso da organização.

O fator 04 - Consideração pelos outros, onde o líder ajuda os outros a darem significado ao seu trabalho, e leva os outros a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado mostra que o líder está atento na busca melhorar o trabalho dos colaboradores. De acordo com a tabela, a média geral da liderança transformacional ficou com 1,81 e com um desvio padrão de 1,34 sendo considerado baixo se comparado a com a pesquisa da Santos (2019).

Considerando o exposto, os quatro fatores obtiveram resultados iguais, com a maior média apresentada de 2,25, acompanhada pelo menor desvio-padrão de 3,37. Isso sugere que o líder demonstra uma frequência consistente no desenvolvimento desses fatores em sua abordagem de liderança com os seguidores na organização.

De acordo com a verificação dos dados, a característica relacionada à

"Provocação do líder proporciona reconhecimento/recompensa quando os outros alcançam seus objetivos" exibe a menor média, registrando 0,75, com um desvio-padrão de 1,18. Isso possivelmente sugere que em certas situações a valorização do reconhecimento/recompensa dos liderados por suas ações passa despercebida pelo líder/gestor em questão.

Portanto, o resultado satisfatório da média e do desvio-padrão dos fatores característicos do estilo de liderança transformacional é mais elevado quando observado na liderança da líder/gestora, diante dos desafios contemporâneos. Este estilo considera ação conjunta de cooperação, valores, crenças, ideias inovadoras, confiança e responsabilidade mútua dos liderados para alcançar com sucesso os objetivos propostos, alinhados com as atividades desenvolvidas pela organização.

Continuando a análise dos resultados, a Tabela 3 revela dados positivos ao estilo de liderança transacional, que se desdobra em duas dimensões de fatores: Gestão de Recompensas e Gestão por Exceção. Ambas consistem em três afirmações relacionadas às características individuais dos fatores, exibindo sequencialmente as médias e os desvios-padrão.

**Tabela 3-** Média e desvio-padrão da Escala Liderança Transacional

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>LIDERANÇA TRANSACIONAL</b>			
<b>Gestão de recompensa</b>	Meu líder diz aos outros o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho	1,5	2,25
	Meu líder chama a atenção ao que os funcionários podem obter com o seu desempenho	1,5	2,25
	Meu líder ao perceber que as coisas correm bem, tenta não mudar nada	<b>2,25</b>	3,37
<b>Gestão pela exceção</b>	Meu líder transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que nós podemos fazer	1,5	2,25
	Meu líder fica satisfeito quando os outros estão de acordo com os padrões	<b>2,25</b>	3,37
	Meu líder transmite aos outros os padrões de desempenho que eles têm que saber por forma a que prossigam o seu trabalho	1,25	1,87
<b>TOTAL</b>		<b>1,71</b>	<b>1,72</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2024)

Após a análise da tabela 3, pode-se observar que a liderança transacional pode ser classificada em duas dimensões distintas, destacando especialmente os fatores 04 e 05. Que são: gestão de recompensa e gestão pela exceção. O líder transacional se concentra na gestão e manutenção das operações diárias dentro de uma organização, utilizando métodos como recompensas, punições e trocas para motivar seus seguidores a alcançarem metas específicas.

O fator 04 – Gestão por recompensa que o líder diz aos outros devem fazer para serem recompensados pelo trabalho, há também que chamar atenção para obter melhores desempenho e que o líder se ao notar que as coisas correm bem, não muda nada.

O fator 05 – Gestão pela exceção, o líder transmite imagens motivacionais ao trabalho, fica satisfeito quando todos estão de acordo com os padrões, transmite padrões de desempenho para que prossigam com a função.

Observa-se que a média mais alta, 2,25, seguida pelo maior desvio padrão, 3,37, está presente no fator 05 – Gestão por recompensa no (Meu líder ao perceber que as coisas correm bem, tenta não mudar nada) e no fator 06 - Gestão pela exceção, na seguinte declaração (Meu líder expressa satisfação quando os outros atendem aos padrões). No que diz respeito ao fator 05 - Gestão pela exceção (Meu líder transmite aos outros os padrões de desempenho que eles têm que saber por forma a que prossigam o seu trabalho), observa-se a média mais baixa, 1,25, seguida pelo menor desvio padrão, 1,87.

Com base no exposto, a média geral para o estilo de liderança transacional resultou em uma pontuação relativamente baixa, de 1,71, com um desvio-padrão reduzido de 1,72. Isso sugere que, embora o estilo predominante de liderança na prática do líder/gestor seja o transformacional, em comparação com a média do estilo transacional, os resultados mostram que ambos estão bastante próximos. Isso é evidenciado pela conformidade dos liderados na organização. Portanto, considera-se que também existe a presença da liderança transacional no exercício da liderança pelo líder/gestor.

De acordo com o autor “o objetivo da liderança transformacional é “transformar” as pessoas e as organizações num sentido literal – alargar a sua visão e compreensão; clarificar propósitos; tornar o comportamento congruente com as

crenças, princípios, ou valores e produzir mudanças permanentes” (Bass apud Judge e Piccolo, 2004).

Continuando a análise dos resultados, a Tabela 4 fornece os dados relativos ao estilo de liderança *Laissez-Faire*, que é subdividido em uma dimensão de fator: *Laissez-Faire/Ausência de Liderança*, composta por três declarações relacionadas às características individuais deste fator. Essas declarações são apresentadas sequencialmente, destacando as médias e os desvios-padrão correspondentes. Além disso, são apresentadas a média geral e o desvio-padrão geral do estilo de liderança *Laissez-Faire*, conforme percebido pelos liderados na organização da imobiliária.

**Tabela 4** - Média e desvio-padrão da Escala Liderança *Laissez-faire*

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE</b>			
<i>Laissez-faire</i>	Meu líder fica satisfeito ao deixar os outros continuarem a trabalhar da mesma maneira como antes	2,25	3,37
	Meu líder em situações cotidianas, independente do que os outros queiram fazer, para ele está tudo bem	1,5	2,25
	Meu líder só pergunta aos outros o que é absolutamente essencial	<b>2,5</b>	3,75
<b>TOTAL</b>		<b>2,08</b>	<b>1,56</b>

**Fonte:** dados de pesquisa (2024).

Na análise da tabela 4, nota-se que a liderança *laissez-faire* pode ser categorizada em uma dimensão, com destaque especial para o fator 06 - *Laissez-faire* que o líder fica satisfeito ao deixar os outros continuarem a trabalhar da mesma maneira, que em situações cotidianas, independente dos que os outros queiram fazer está tudo bem, e o líder só pergunta aos outros que é essencial.

O líder *laissez-faire* tende a confiar bastante na capacidade e competência de seus liderados, permitindo-lhes que determinem suas próprias metas, estabeleçam seus próprios métodos de trabalho e tomem decisões sem muita interferência. Observa-se que a maior média, 2,50, seguida pelo maior desvio-padrão, 3,75, está presente no fator 06 - *Laissez-Faire*, na seguinte afirmação: "Meu líder só pergunta aos outros o que é absolutamente essencial".

Esse fator é amplamente considerado um estilo negativo de liderança, com efeito insignificante para os liderados e inadequado para o funcionamento da organização. Isso ocorre porque o líder ou gestor não contribui para o desenvolvimento da equipe nem para o sucesso organizacional.

Em contraste com os estilos anteriores (transformacional e transacional), a liderança *laissez-faire* é caracterizada pela passividade do líder, o que pode resultar em falta de direção, baixa motivação e desorganização dentro da equipe. A média geral de 2,08 e o desvio-padrão de 1,56 resultaram em uma pontuação consideravelmente alta, indicando que esse estilo de liderança é presente no exercício da liderança pelo líder ou gestor na imobiliária.

Na literatura, um líder *laissez-faire* é descrito como alguém que falha em cumprir suas responsabilidades de supervisão, evita orientar os subordinados, oferece pouco apoio e demonstra descuido em relação à produtividade ou à conclusão de tarefas dentro de prazos determinados (Bradford; LIPPITT, 1945). Em outras palavras, ao adotar a liderança *laissez-faire*, aqueles em posição de supervisão não têm a intenção de exercer direção e controle sobre as atividades dos membros de sua equipe por meio de influência.

Desse modo, esta pesquisa evidencia que o estilo de liderança *Laissez-faire* prevalece com um alto grau de concordância dentro da organização devido às características do sexto fator destacado: *Laissez-faire*. Este fator supera significativamente os estilos de liderança transformacional e transacional, o qual mostrou uma diferença na média relativamente menor em comparação com outro estilo.

Considerando o exposto, é possível afirmar que o estilo de liderança preponderante na imobiliária X no município de Palmas -TO é o *Laissez-faire*, pois demonstrou a melhor média geral e desvio-padrão, conforme evidenciado pelos relatos dos liderados entrevistados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar os estilos de liderança dos gestores de uma imobiliária X em Palmas – TO. Com a participação colaborativa dos respondentes, foi possível analisar os estilos de liderança praticados pelos gestores, conforme percebido pelos liderados, alcançando os objetivos do estudo.

Quanto ao perfil dos liderados, é composto por mulheres (100%) em comparação com homens (27%). A maioria das colaboradoras (50%) tem entre 21 e 30 anos, indicando uma equipe nova no mercado de trabalho, com alguns membros com mais de 50 anos, trazendo experiência e sabedoria.

Quanto à escolaridade, 100% com formação acadêmica sólida ensino médio completo, já (25%) são formados na 1ª graduação e (50%) estão graduando em algum curso de ensino superior. A organização tem 22 anos de fundação, e a maioria dos colaboradores permanece na imobiliária por um longo período.

De acordo com os dados da função dos entrevistados, torna-se possível perceber que a grande maioria dos liderados exerce a função de assistente administrativo, sendo um total de 67%, e os outros 33%, exerce as seguintes funções: assistente de atendimento 16%, auxiliar de serviços gerais 8%, e assistente de financeiro 9%.

A liderança *laissez-faire* prevaleceu na organização, demonstrada pela alta pontuação média e alto desvio-padrão com as maiores médias apresentadas de 2,08, seguidas com os menor desvios-padrões expostos de 1,56, sendo possível pressupor que o líder desenvolve com mais frequência esses fatores na sua maneira de liderar os seus seguidores na organização. Os estilos transacionais e transformacionais também foram analisados, com a gestão pela exceção sendo identificada como moderada no estilo transacional.

No estilo de liderança transformacional, caracterizado pelo incentivo e motivação e uma abordagem ativa de gestão, foi discordado pelos liderados entrevistados, sendo considerado um fator pouco frequente. Sua média geral foi de 1,81, com um desvio-padrão de 1,34. Apesar do estilo *laissez-faire* predominar na prática do líder/gestor, a comparação com a média do estilo transformacional revela que ambos estão próximos, sugerindo uma complementaridade.

Consequentemente, na liderança transformacional, os gestores não estão dando o suporte necessário, não há motivação, reconhecimento sobre o trabalho exercido. Bass (2006) afirma que o fator de motivação por inspiração como aqueles líderes que acreditam na maneira de inspirar e motivar seus liderados em virtude de seus comportamentos.

Ademais, no estilo de liderança transacional, a média geral foi relativamente baixa, marcando 1,71, com um desvio-padrão de 1,72. Isso resultou em uma pontuação

baixa, indicando que esse estilo de liderança está pouco presente na atuação do líder/gestor, sendo identificado como de desempenho mais baixo. Isso foi evidenciado na pesquisa, conforme a concordância dos liderados/respondentes.

Durante a evolução da pesquisa foi tranquilo com vários recursos de pesquisas sobre estilos de liderança no ramo imobiliário, e adaptou um instrumento de pesquisa Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para atender às necessidades do estudo. Recomendações para estudos futuros incluem pesquisas comparativas entre diferentes imobiliárias com diferentes tipos de comércio, além de investigar a percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário baseado na pesquisa de Geiziane Pia dos Santos, apresentada em sua dissertação de graduação, cujo objetivo era identificar e analisar estilo de liderança praticado pelo líder numa organização escolar pública municipal de ensino fundamental II na cidade de Cuitegi - PB. No ano da pesquisa, o estilo de liderança transformacional foi predominante. Como ferramenta de pesquisa, utilizou-se o MLQ-6S simplificado (Questionário Multifatorial de Liderança).

Os resultados contribuem para o entendimento e conhecimento a fim de identificar os estilos de liderança no ramo imobiliário brasileiro para o desenvolvimento organizacional e quais os métodos eficazes que devem ser adquiridos para promover o surgimento de novas ideias e direcionamentos que contribuam no ramo imobiliário.

## REFERÊNCIAS

Andrade, M. M. (2001). **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 121 p.

BRADFORD, L. P.; LIPPITT, R. Building a democratic work group. **Personnel**, v. 22, p. 1-12, 1945.

BASS, B. M; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

BASS, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas 1994.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002. Apostila.

BRUYNE, P. **Dinámica de la Investigación en Ciencias Sociales**. Francisco Alves, Rio de Janeiro. 1991.

CAVALCANTI, Vera L. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 515p. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações** (3ª ed.). Editora Atlas. (2010).

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

Fernandes, W. (2011). **Corretor de imóveis: consultor em vendas**. São Paulo: Editora Schoba.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Geziane Pia dos. **Estilo de liderança: Estudo em uma unidade de ensino público no município de Cuitegi-PB**, 2019.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Helton Haddad. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=9zSEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt>

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO IMOBILIÁRIO, NA CIDADE DE PALMÁS-TO**. Polliane Tavares de SOUSA e Cejana Marques Borges. *JNT Facit Business and Technology Journal*. QUALIS B1. 2024. FLUXO CONTÍNUO – ABRIL E MAIO - Ed. 50. VOL. 01. Págs. 606627-. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculadefacit.edu.br>. E-mail: [jnt@faculadefacit.edu.br](mailto:jnt@faculadefacit.edu.br).

BR&source=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10 fev. 2019.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**: Modelo de administração do evento. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 219p.

STARTUP CREATOR. 2020. **Liderança situacional**. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/lideranca-situacional>. Acesso em: 04 de abril de 2024.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YUKL G. Managerial Leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n.2, p. 251-289, 1989.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. Ed. Nova Jersey: Pearson, 2013.

ZAHARI, I. B.; SHURBAGI, A. M. A. (agosto, 2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. **International Business Research, Canadian Center of Science and Education**, v. 5, n. 9, p. 89-97.