

Liderança agressiva vs. liderança assertiva

■ Daniel Ferreira

dfs.ferreira2003@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-8977-6768>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

No contexto empresarial atual, onde as pressões são constantes, a forma como os líderes conduzem as suas equipas tem um peso enorme na comunicação interna, no ânimo dos colaboradores e nos resultados alcançados. Este artigo explora as diferenças entre a liderança assertiva e a agressiva e mostra como cada uma delas molda as interações no dia a dia do trabalho, destacando como cada abordagem afeta a dinâmica das relações no ambiente de trabalho. Através da análise crítica de fontes científicas e empresariais, que a liderança assertiva cria um ambiente de confiança, parceria e responsabilidade mútua, enquanto a liderança agressiva costuma levar a cenários menos positivos, com receio e insegurança. A reflexão propõe-se a contribuir para uma cultura de liderança mais ética, consciente e orientada para a valorização das pessoas.

Palavras-chave: Liderança, Assertividade, Aggressividade, Comunicação, Motivação, Desempenho organizacional.

Abstract

In today's corporate environment, where pressure is constant, the way leaders manage their teams has a significant impact on internal communication, employee morale, and overall outcomes. This article explores the differences between assertive and aggressive leadership, showing how each style shapes daily workplace interactions and influences relationship dynamics. Through a critical analysis of academic and business sources, it argues that assertive leadership fosters an environment of trust, collaboration, and mutual responsibility, while aggressive leadership tends to lead to less positive scenarios, often marked by fear and insecurity. The reflection aims to contribute to the development of a more ethical, self-aware, and people-centred leadership culture.

Keywords: Leadership, Assertiveness, Aggressiveness, Organisational behaviour, Motivation, Communication

Introdução

A liderança é um elemento estruturante de qualquer organização. A liderança influencia diretamente vários fatores da organização, desde os resultados operacionais até ao ambiente e motivação dos colaboradores no trabalho.

Nos dias de hoje, caracterizados pela crescente valorização do bem-estar dos profissionais, é crucial refletir sobre os estilos de liderança que predominam nos ambientes de trabalho e a sua influência.

A liderança pode ser caracterizada por vários estilos, nomeadamente, a liderança assertiva e a liderança agressiva, têm sido dois estilos opostos frequentemente debatidos. Ambos apresentam características de firmeza, contudo a forma como a firmeza é exercida ao longo do cargo, faz toda a diferença nos resultados que produzem. A liderança assertiva caracteriza-se pela clareza na comunicação, respeito mútuo e equilíbrio entre empatia e autoridade. Por outro lado, a liderança agressiva é marcada por restrições, intimidação e tem como objetivo resultados imediatos, sem ter como prioridade o bem-estar da equipa. A distinção destes dois modos de liderança, não é apenas conceitual, traduz-se em impactos concretos na motivação, desempenho e na capacidade de manter os colaboradores.

Este artigo explora, através de uma análise crítica dos efeitos da liderança assertiva e agressiva, com foco em três pilares fundamentais: comunicação, motivação e desempenho das equipas. O artigo tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de líderes mais conscientes, capazes de equilibrar resultados com relações humanas saudáveis.

Fundamentos Teóricos da Liderança Assertiva e Agressiva

A liderança é uma prática que vai muito além do simples ato de mandar. Segundo Robbins e Judge (2009, p. 258), liderar é “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Essa influência pode ocorrer por diversas vias: pelo exemplo, pelo carisma, pela persuasão ou pela intimidação. A forma como se exerce essa influência está na base da distinção entre os estilos assertivo e agressivo.

A liderança assertiva está ligada à inteligência emocional e a uma comunicação eficaz. Conforme destacado por Stevens (s.d.), líderes assertivos são capazes de expressar as suas ideias de forma honesta e direta, mas com respeito pelo ponto de vista dos outros. Este estilo favorece o diálogo, a escuta ativa e o envolvimento da equipa nos processos de decisão.

Por outro lado, a liderança agressiva utiliza uma postura dominante e muitas vezes autoritária, baseando-se na imposição de regras e na crítica como método de correcção. Este tipo de liderança pode gerar resultados positivos imediatos, mas tende a provocar efeitos negativos a médio e longo prazo, como o aumento de problemas entre os membros da equipa e o desgaste do ambiente de trabalho.

Mackey et al. (2019) descrevem a liderança destrutiva como um conjunto de comportamentos intencionais que, mesmo quando disfarçados de eficiência, podem comprometer os objetivos e os valores da organização. Já o estilo assertivo segundo Primeast (2024) oferece vantagens como a clareza de papéis, maior coesão entre equipas e um clima organizacional mais estável.

Liderança e Comunicação: Clareza ou Intimidação

A comunicação é o elemento principal da liderança. A forma como os líderes expressam ideias, ouvem os membros da equipa e respondem a situações de conflito determina a qualidade da relação estabelecida com os funcionários.

Líderes assertivos, segundo Primeast (2024), têm a capacidade de comunicar de forma clara e confiante, expressando os seus pontos de vista de forma calma e positiva, sem deixar de

considerar as perspetivas alheias. Este tipo de comunicação fomenta um ambiente de respeito mútuo e confiança, essencial para o alinhamento de objetivos e a tomada colaborativa de decisões.

Além disso, como refere Wilding (2024), a comunicação assertiva estabelece credibilidade, define limites claros e encoraja o diálogo aberto. Isto contribui para uma maior coesão das equipas e reduz ruídos que podem comprometer a eficácia dos processos internos.

Em contraste, a liderança agressiva tende a suprimir a comunicação autêntica. Um estudo de Stand & Deliver (2024) alerta que líderes agressivos frequentemente recorrem à crítica, à culpa e até à humilhação como ferramentas de comando, o que gera medo e insegurança entre os membros da equipa. O resultado é um ambiente onde a comunicação é interrompida, a criatividade é inibida e os conflitos se intensificam.

Impacto na Motivação: Estímulo ou Retração

A motivação das equipas está diretamente ligada ao estilo de liderança praticado pelos superiores. Um líder que se comunica com empatia, escuta ativamente e valoriza as contribuições individuais tende a promover uma cultura organizacional onde os colaboradores se sentem mais reconhecidos e motivados.

Segundo Stevens (s.d.), líderes assertivos conseguem equilibrar firmeza com compreensão, o que estimula a autoconfiança dos membros da equipa e fortalece o compromisso com os objetivos da organização.

Em contrapartida, a liderança agressiva tende a criar problemas na motivação. Chen et al. (2022, p. 6) demonstram que a supervisão abusiva provoca aumento do afeto negativo entre os colaboradores, o que reduz significativamente os comportamentos inovadores. Zhang et al. (2021, p. 2) reforçam esta visão ao demonstrar que a liderança agressiva reduz os comportamentos de participação e cooperação, afetando não só a motivação individual, mas também o espírito de equipa.

Consequências no Desempenho das Equipas

O desempenho das equipas é o reflexo direto da qualidade da liderança. Equipas lideradas de forma assertiva tendem a apresentar maior produtividade, mais inovação e menos rotatividade.

Estudos publicados pelo *The Open Psychology Journal* (2023) indicam uma forte correlação entre segurança psicológica, aprendizagem em equipa e eficácia coletiva. Lideranças assertivas contribuem para este tipo de ambiente ao criar um espaço onde os colaboradores se sentem seguros para expressar ideias, admitir erros e propor melhorias.

Por outro lado, líderes agressivos podem, à primeira vista, parecer eficazes por demonstrarem determinação e rapidez nas decisões. Contudo, como observa Dr. Rashmi (2023), embora esses líderes sejam frequentemente vistos como destemidos e orientados para a ação, o seu estilo autoritário tende a gerar um clima de medo, o que prejudica o desempenho a médio e longo prazo.

Discussão

Através de uma análise dos estilos de liderança assertiva e agressiva, é possível perceber que a diferença entre os dois, para além da forma de comunicar e da intensidade da autoridade exercida, é caracterizada, acima de tudo, pelas posturas distintas perante as pessoas e os desafios encontrados.

Por um lado, a liderança assertiva reflete uma resposta equilibrada às exigências da organização: valoriza a clareza e transparência sem abdicar da empatia e do bem-estar dos

colaboradores, promove o diálogo e define metas respeitando o ritmo das equipas. Não se trata de suavizar a responsabilidade ou evitar decisões difíceis, mas sim, de garantir que estas sejam tomadas com respeito pelas pessoas envolvidas.

Por outro lado, a liderança agressiva pode ser confundida com eficácia. Líderes com este estilo podem até gerar resultados a curto prazo, no entanto acabam por revelar outras aspetos negativos, nomeadamente em relação à equipa. A exigência no trabalho e ausência da escuta dos trabalhadores conduz à desmotivação e ao afastamento destes.

É importante referir que, como aponta o artigo da *Forbes* (2022), muitos líderes não escolhem ser agressivos por intenção negativa, mas por falta de referências ou ferramentas. Neste sentido, é necessário desenvolver a capacidade de “pausar”, antes, durante e depois de comunicar. A pausa permite ao líder ajustar o tom, refletir o impacto das palavras e tomar decisões mais alinhadas com os valores da equipa.

Além disso, Mackey et al. (2019) defende que a liderança destrutiva não se limita a comportamentos extremos: pode manifestar-se em formas subtis, como microgestão, sarcasmo ou isolamento de membros da equipa.

A assertividade, portanto, deve ser vista como uma competência a desenvolver e não como uma característica inata. Exige prática, reflexão e, muitas vezes, coragem para contrariar modelos de liderança errados. O impacto positivo da liderança assertiva é prolongado: aumenta a confiança, reforça o compromisso e promove uma cultura de partilha.

Exemplo 1 – Liderança Assertiva:

Num departamento de marketing, a líder Marta adota uma abordagem assertiva. Durante uma campanha com prazos apertados, ela comunica claramente os objetivos, distribui tarefas de forma justa e incentiva o diálogo aberto. Um dos colaboradores, João, sente-se à vontade para propor uma nova ideia de abordagem digital, que é acolhida pela equipa e acaba por duplicar o alcance da campanha. O ambiente de respeito e abertura impulsionou tanto a inovação como o desempenho.

Exemplo 2 – Liderança Aggressiva:

Já numa fábrica, o supervisor Carlos impõe metas rígidas sem ouvir a equipa. Quando ocorrem erros, reage com críticas severas em frente aos colegas. Os trabalhadores tornam-se mais cautelosos e evitam sugerir melhorias por receio de represálias. Com o tempo, a produtividade cai e dois funcionários pedem transferência. Neste caso, o estilo agressivo causou retração, medo e desmotivação, afetando negativamente o desempenho coletivo.

Boas Práticas para uma Liderança Assertiva

Num cenário onde a confiança e o trabalho em equipa são essenciais para o sucesso, a liderança com firmeza torna-se crucial, não apenas algo bom de se ter. Entretanto, agir com assertividade não acontece por acaso; é uma habilidade que se evolui ao longo do tempo com prática, reflexão autoconhecimento e foco.

Uma das práticas mais eficazes é a comunicação clara e direta, um líder assertivo transmite as suas ideias com convicção, mas também com disponibilidade para ouvir os outros. Não se trata de impor, mas de apresentar, propor e negociar com equilíbrio.

Outra boa prática é a capacidade de dar feedback construtivo. Em vez de recorrer à crítica destrutiva ou ao silêncio, o líder assertivo tem uma comunicação mais construtiva e calma em relação ao que precisa ser melhorado, ao contrário da liderança agressiva o líder assertivo tenta maioritariamente focar o problema no comportamento e não associá-lo à pessoa.

A gestão emocional é outro ponto importante. Saber reconhecer e regular as próprias emoções permite evitar respostas impulsivas, especialmente em situações de stress. Como

vimos anteriormente, a prática da “pausa” — proposta por Wilding (2022) com base em Viktor Frankl — é uma ferramenta simples, mas poderosa para transformar reações automáticas em respostas conscientes.

Finalmente, a assertividade implica coerência entre discurso e ação. Um líder que diz promover o bem-estar dos seus colaboradores e que promove a união tem de ser o primeiro a dar o exemplo, de forma a evitar ter um discurso assertivo e ter atitudes de um líder agressivo

Consequências Organizacionais da Liderança Agressiva

Inicialmente, a liderança agressiva reflete uma situação de controlo e autoridade, mas os seus efeitos ao longo do tempo, na maioria dos casos, tem consequências profundamente negativas. Como por exemplo, um ambiente com base no medo e na imposição, torna-se emocionalmente instável, afetando o bem-estar e a motivação dos colaboradores, como também os resultados operacionais.

A fraca capacidade de manter talentos e a queda da produtividade, são consequências rapidamente visíveis. Além disso, a agressividade prejudica a confiança entre colegas, o que promove comportamentos defensivos, a ocultação de erros e a redução da partilha. A criatividade e a inovação são limitadas por um ambiente onde errar é sinônimo de punição e não de aprendizagem. Outro impacto relevante é a imagem externa da organização. As empresas que toleram ou até valorizam estilos de liderança agressivos correm o risco de perder reputação, futuros talentos futuros, parceiros e clientes.

Neste sentido, como já mencionado, a liderança agressiva não é apenas uma questão de estilo pessoal: é um risco organizacional. Ignorar os seus efeitos é comprometer os resultados, o ambiente e a imagem da empresa.

O Papel dos Recursos Humanos na Promoção da Liderança Assertiva

Atualmente, cada vez mais se considera a importância da existência dos departamentos de Recursos Humanos (RH) nas organizações. Os RH desempenham um papel crucial, sendo mais do que uma função administrativa, são agentes estratégicos que implementam o desenvolvimento das relações e o ambiente saudável dentro de uma organização.

A promoção da liderança assertiva começa no processo de recrutamento e seleção, com a identificação de perfis que demonstrem não apenas competência técnica, mas também capacidade de comunicação e empatia. Posteriormente, é essencial investir em formação contínua, com programas de desenvolvimento de liderança que trabalhem diretamente a assertividade, a escuta ativa, a negociação e a resolução de conflitos. Estas competências são treináveis e devem ser reforçadas ao longo do tempo, sendo ferramentas extras muito importantes.

Além disso, os RH devem estar sensibilizados aos sinais de liderança abusiva ou disfuncional, atuando rapidamente para prevenir impactos negativos no clima organizacional. O acompanhamento próximo das equipas e canais seguros de comunicação, são fundamentais para garantir um ambiente seguro.

Ao valorizarem a liderança assertiva, os RH não estão apenas a proteger os colaboradores, estão a investir no talento e na imagem da própria organização.

Conclusão

A liderança não é apenas uma função — é uma prática que deixa marcas profundas nas pessoas e nas estruturas onde se insere. Este artigo procurou mostrar que o estilo de liderança adotado afeta diretamente a comunicação, a motivação e o desempenho das

equipas, e que as escolhas feitas pelos líderes têm consequências que podem ser irreversíveis.

A liderança assertiva revelou-se, ao longo da análise, como um estilo mais sustentável, respeitador e eficaz. Ao promover relações baseadas na confiança, na escuta e na responsabilidade partilhada, este tipo de liderança contribui para ambientes mais saudáveis e produtivos.

Em contrapartida, a liderança agressiva, apesar de por vezes ser confundida com eficiência, está frequentemente associada a climas organizacionais tóxicos, desmotivação e perda de talento.

É urgente que as organizações repensem os modelos de liderança que incentivam, que formem os seus líderes com base em competências humanas, e que valorizem não apenas os resultados, mas o caminho percorrido para os alcançar. Promover a assertividade é, hoje, uma necessidade ética e estratégica.

Figura 1: Liderança Assertiva vs. Liderança Agressiva



Nota. Imagem criada por inteligência artificial

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT como suporte para a organização do conteúdo, pesquisa de fontes públicas e correção gramatical. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Chen, S., Zhang, G., & Wang, D. (2022). Supervisor abusive behavior and subordinate creativity: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 796355. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.796355>
- Forbes. (2022, March 24). How leaders can be assertive instead of aggressive. Forbes Business Council. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/03/24/how-leaders-can-be-assertive-instead-of-aggressive/>
- Indeed. (2024). Assertive leadership: Definition, tips and benefits. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertive-leadership>
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., Smith, S. F., Berg, J. M., & Latzman, R. D. (2014). Correlates of psychopathic personality traits in everyday life: Results from a large community survey. *Frontiers in Psychology*, 5, 740. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00740>
- Mackey, J. D., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Alexiou, A. (2019). The dark side of leadership: A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Journal of Business Ethics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05184-0>
- Primeast. (2024). Benefits of being assertive in your business. <https://primeast.com/us/insights/why-being-assertive-can-benefit-your-business>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamento organizacional (13.^a ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Stand & Deliver. (2024). Assertive versus aggressive leadership. <https://www.stand-deliver.com/columns/leadership/1258-assertive-versus-aggressive-leadership.html>
- Stevens, T. (n.d.). What is assertive behavior? California State University, Long Beach. <https://web.csulb.edu/~tstevens/assertiveness.html>
- Wilding, M. (2022). How assertive communication helped this M&A executive rise to the top. MIT Sloan. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-assertive-communication-helped-ma-executive-rise-to-top>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2021). The influence of abusive supervision on safety behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12124), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212124>