CHAPTER XX

LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PRODUCTIVITY

ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS REFLEXOS NO COMPORTAMENTO E NA PRODUTIVIDADE

DOI: 10.51859/amplla.sset.3225-20

Marcelo Victor Mendes Brigido [1]
Rhubens Ewald Moura Ribeiro [2]
Raimundo Nonato Moura Rodrigues [3]
Carlos Eduardo Gonçalves Leal [4]
Carlos Alberto de Sousa Ribeiro [5]

[1] Graduando em Administração. Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: [https://orcid.org/0009-0004-3882-4037]
[2] Mestre em Administração (UFPR). Professor do Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: [https://orcid.org/0000-0002-8970-6864]
[3] Doutor em Engenharia de Produção. Professor e Coordenador de Curso no Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: [https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-6451-9923]
[4] Graduando em Engenharia de Produção. Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: [https://orcid.org/0000-0002-8888-153]
[5] Mestre em Gestão Pública (UFPI). Administrador (CRA-PI 2532). ORCID: [https://orcid.org/0000-0002-5806-490X].

ABSTRACT

One of the most important factors for the success of an organization is leadership, since the style adopted by leaders directly affects employees' behavior, the work environment, and, consequently, productivity and collective results. Modern organizations face increasingly complex situations, marked by intense competition, technological changes, and the demand for continuous innovation, which raises the need to understand which leadership styles are most effective. This study aims to analyze the effects of different leadership styles on employee behavior and organizational efficiency, emphasizing the practical implications of these models for motivation, collaboration, and performance. The research was conducted through a qualitative literature review, using articles, books, and dissertations published between 2018 and 2025, complemented by classic works that remain relevant to organizational behavior studies. The results show that participative and transformational leadership styles play a key role in building healthy work environments, fostering engagement, motivation, cooperation, and innovation. In contrast, more centralized models, such as autocratic leadership, may produce short-term results but often limit creativity and reduce long-term employee commitment. Therefore, participative leadership proves to be a sustainable strategy for the continuous development and competitiveness of organizations.

Keywords: Leadership. Organizational behavior. Productivity. Motivation. Workplace.

RESUMO

Um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma organização é a liderança, pois o estilo adotado pelos líderes afeta diretamente o comportamento dos colaboradores, o ambiente de trabalho e, consequentemente, a produtividade e os resultados coletivos. As organizações atuais enfrentam situações cada vez mais complexas, marcadas pela intensa

concorrência, mudanças tecnológicas e exigência de inovação contínua, o que torna essencial compreender quais estilos de liderança são mais eficazes. Este estudo tem como objetivo analisar os efeitos de diferentes estilos de liderança sobre o comportamento dos funcionários e a eficiência organizacional, enfatizando as implicações práticas desses modelos para a motivação, a colaboração e o desempenho. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa, utilizando artigos, livros e dissertações publicados entre 2018 e 2025, além de obras clássicas que permanecem relevantes nos estudos de comportamento organizacional. Os resultados indicam que estilos de liderança participativos e transformacionais desempenham papel fundamental na construção de ambientes de trabalho saudáveis, promovendo engajamento, motivação, cooperação e inovação. Em contrapartida, modelos mais centralizadores, como o autocrático, podem gerar resultados imediatos, mas limitam a criatividade e reduzem o comprometimento dos colaboradores a longo prazo. Assim, a liderança participativa se mostra uma estratégia sustentável para o desenvolvimento contínuo e competitivo das organizações.

Palavras-chave: Liderança. Comportamento organizacional. Produtividade. Motivação. Clima organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Entender o papel da liderança nas organizações atuais é um dos principais tópicos nos estudos de Administração e Comportamento Organizacional. A formulação deste problema de pesquisa foi baseada na confirmação de que, em diversos setores econômicos, líderes têm um impacto direto tanto nos resultados quanto no engajamento e no bem-estar dos funcionários. A liderança exerce influência significativa na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, conforme apontam Robbins e Judge (2016), o que torna essencial examinar seus efeitos em ambientes organizacionais caracterizados por competitividade e mudanças constantes.

A questão surgiu ao observar que, apesar dos estudos clássicos de Lewin, Lippitt e White (2015) terem categorizado estilos de liderança como autocrático, democrático e laissez-faire, ainda é necessário compreender como esses estilos afetam o comportamento organizacional em contextos dinâmicos. Burns (1978) e Bass e Avolio (1994) contribuíram para essa discussão ao apresentarem os conceitos de liderança transformacional e transacional, enfatizando que diferentes estratégias podem fomentar ou restringir a criatividade e a colaboração.

Assim, a literatura indica que a liderança não deve ser vista como um fenômeno estático, mas como uma prática contextualizada que se adapta aos desafios da inovação, flexibilidade e cultura organizacional (Chiavenato, 2021; Schein, 2021). A partir dessa perspectiva, este estudo parte da seguinte questão: como os estilos de

liderança afetam o comportamento dos funcionários e impactam a produtividade da organização, particularmente em contextos de constante pressão por resultados e ajustes estruturais?

Com base nessa reflexão, este estudo busca compreender de que maneira os diversos estilos de liderança influenciam o comportamento dos colaboradores e o desempenho das empresas. Para isso, utiliza-se uma abordagem metodológica qualitativa de revisão da literatura, fundamentada em artigos, livros e dissertações publicadas entre 2018 e 2024, além de obras clássicas que constituem base teórica indispensável, como as de Yukl (2015). Essa metodologia permite identificar evidências empíricas e realizar uma análise crítica e comparativa dos principais estilos de liderança, avaliando suas forças e limitações em diferentes contextos organizacionais.

A justificativa teórica deste estudo apoia-se na necessidade de expandir a discussão acadêmica sobre a conexão entre liderança, comportamento organizacional e produtividade, integrando visões clássicas e contemporâneas. Embora a literatura já tenha avançado na classificação dos estilos de liderança, ainda há lacunas quanto à compreensão de sua relação direta com indicadores tangíveis de produtividade e qualidade de vida no trabalho (Silva & Pereira, 2020; Souza, 2020).

Autores como Yukl (2015) e Robbins e Judge (2016) destacam que compreender a liderança é fundamental para o desenvolvimento de teorias organizacionais aplicáveis ao mundo do trabalho em constante transformação. Do ponto de vista prático, a relevância deste estudo reside em oferecer suporte aos gestores e profissionais da administração que enfrentam desafios cotidianos relacionados à motivação das equipes, à diminuição da rotatividade e à melhoria da eficiência operacional (Chiavenato, 2021; Vieira, 2021).

Uma análise cuidadosa das práticas de liderança possibilita que as empresas adotem estilos mais alinhados aos seus objetivos estratégicos e culturais, promovendo a criação de ambientes de trabalho colaborativos, inovadores e produtivos. Dessa forma, a análise proposta neste trabalho pretende funcionar como um referencial tanto para acadêmicos quanto para profissionais que buscam ajustar suas práticas de liderança às exigências do mercado contemporâneo.

No âmbito social, a relevância da pesquisa também é evidente, visto que a forma como os líderes conduzem suas equipes afeta diretamente o bem-estar psicológico e emocional dos funcionários. Ferreira e Lima (2019) e Oliveira (2020)

destacam que ambientes organizacionais com liderança eficiente tendem a favorecer a saúde mental, reduzir o estresse e fortalecer relações interpessoais saudáveis, o que melhora a qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho. A liderança transformacional, segundo Bass e Riggio (2006), é particularmente eficaz nesse sentido, pois promove motivação intrínseca e senso de pertencimento, aumentando a satisfação dos colaboradores e reduzindo os níveis de absenteísmo (Silva & Pereira, 2020; Ryff & Singer, 2018).

Por outro lado, estilos autoritários e controladores tendem a gerar desgaste emocional, prejudicando não apenas o desempenho organizacional, mas também a vida social e familiar dos trabalhadores. Dessa forma, ao examinar os efeitos dos estilos de liderança, este estudo contribui para o avanço da ciência da administração e oferece implicações práticas relevantes para a criação de ambientes de trabalho mais equitativos, saudáveis e produtivos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Os principais estilos de liderança

A investigação sobre estilos de liderança constitui um dos pilares da teoria administrativa e organizacional, partindo de modelos clássicos e evoluindo para perspectivas contemporâneas que dialogam com a complexidade das organizações modernas. Os estudos de Lewin, Lippitt e White (2015) são amplamente considerados um marco, pois identificaram três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire. O estilo autocrático é caracterizado pela concentração de poder e autoridade nas mãos do líder, que centraliza a tomada de decisão e exige obediência incondicional dos liderados. Essa abordagem, segundo Chiavenato (2021), pode ser eficaz em situações emergenciais, em que a rapidez e a clareza das decisões são fundamentais, mas tende a reduzir a motivação e a criatividade em contextos de médio e longo prazo. Em contrapartida, o estilo democrático busca envolver os colaboradores na tomada de decisão, valorizando a participação e o compartilhamento de responsabilidades, o que, segundo Herzberg (2017), aumenta o engajamento e o comprometimento organizacional. Já o laissez-faire, estilo em que o líder exerce pouca ou nenhuma supervisão, concede ampla autonomia aos subordinados; embora possa funcionar bem em equipes autogeridas e altamente capacitadas, geralmente provoca falta de foco e desorganização quando aplicado em ambientes menos maduros (Robbins & Judge, 2016).

Com o avanço dos estudos, Burns (1978) introduziu os conceitos de liderança transformacional e transacional, que se tornaram referência nas décadas seguintes. A liderança transformacional inspira, motiva e promove mudanças significativas ao alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, enquanto a transacional se baseia em recompensas e punições, garantindo estabilidade, mas limitando a inovação (Bass & Avolio, 1994). Autores contemporâneos como Yukl (2015) e Silva e Pereira (2020) enfatizam que nenhum estilo é universalmente eficaz; ao contrário, sua adequação depende do contexto, da cultura e das demandas estratégicas da organização. Assim, compreender as especificidades de cada estilo torna-se essencial para identificar práticas de liderança que, além de orientar o comportamento organizacional, moldam diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

2.2 O impacto dos estilos de liderança no contexto organizacional

A relação entre liderança e desempenho organizacional tem sido amplamente discutida por estudiosos da administração, que consideram a liderança como uma variável estratégica de impacto direto na eficiência produtiva e na satisfação dos funcionários. Segundo Robbins e Judge (2016), líderes eficazes são capazes de alinhar as metas individuais e coletivas aos objetivos institucionais, criando uma cultura de comprometimento e confiança mútua. Essa conexão entre liderança e cultura organizacional é reforçada por Schein (2021), que argumenta que o líder não apenas influencia, mas também é o principal agente de criação e manutenção da cultura organizacional.

Em ambientes corporativos competitivos e em constante transformação, estilos de liderança participativos e transformacionais tendem a produzir resultados mais consistentes. Herzberg (2017) aponta que o envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios aumenta a percepção de pertencimento e reduz a resistência a mudanças, enquanto Chiavenato (2021) acrescenta que a motivação é sustentada quando os líderes reconhecem e valorizam as contribuições individuais. Por outro lado, estilos autoritários podem gerar resultados imediatos, mas frequentemente conduzem à insatisfação, rotatividade e absenteísmo, comprometendo o desempenho de longo prazo (Souza, 2020; Vieira, 2021).

2.3 Práticas de liderança que contribuem para a adoção de estilos mais eficazes

A eficácia da liderança está diretamente ligada à capacidade de adaptação e ao desenvolvimento de competências relacionais. Yukl (2015) destaca que líderes eficazes são aqueles capazes de diagnosticar as necessidades do grupo e ajustar seu estilo conforme a situação, o que exige empatia, comunicação assertiva e visão estratégica. Além disso, Bass e Riggio (2006) afirmam que a liderança transformacional é sustentada por quatro dimensões principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, elementos que promovem crescimento mútuo e comprometimento duradouro.

Ferreira e Lima (2019) acrescentam que líderes eficazes são aqueles que integram a busca por resultados com o bem-estar das equipes, reconhecendo que a produtividade sustentável só é possível quando há equilíbrio entre demandas organizacionais e humanas. Dessa forma, a liderança democrática e participativa tende a se destacar como modelo eficaz, pois valoriza a colaboração, o diálogo e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Vieira, 2021).

2.4 O bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho

O bem-estar organizacional está fortemente associado à qualidade da liderança exercida. Segundo Oliveira (2020), líderes que adotam práticas inclusivas e empáticas reduzem os níveis de estresse e ampliam a motivação. Ryff e Singer (2018) reforçam que o bem-estar psicológico depende do sentimento de propósito, autonomia e relações positivas no ambiente de trabalho — todos fatores diretamente influenciados pelo estilo de liderança. Ferreira e Lima (2019) destacam que a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mediada pela postura dos líderes, é fator determinante para o aumento sustentável do desempenho e da satisfação organizacional.

Chiavenato (2021) e Vieira (2021) defendem que líderes conscientes de seu papel social criam espaços de escuta e valorização da diversidade, reduzindo conflitos e estimulando o engajamento coletivo. Assim, a liderança humanizada não apenas melhora os indicadores de produtividade, mas também fortalece o capital social das instituições, transformando o ambiente de trabalho em um espaço de cooperação e crescimento mútuo.

2.5 A relação entre liderança e desempenho organizacional

A relação entre estilos de liderança e desempenho organizacional tem sido amplamente documentada na literatura. Segundo Robbins e Judge (2016), líderes transformacionais são capazes de gerar resultados superiores ao estimular comportamentos proativos e inovadores entre seus colaboradores. Chiavenato (2021) argumenta que a liderança eficaz atua como um catalisador para o alcance de metas, transformando a motivação em produtividade mensurável.

Estudos de Silva e Pereira (2020) evidenciam que estilos de liderança participativos e transformacionais favorecem a comunicação interna e reduzem os índices de absenteísmo e rotatividade, enquanto modelos autoritários tendem a comprometer o clima organizacional. Ferreira e Lima (2019) reforçam que o desempenho empresarial está condicionado à capacidade do líder de inspirar confiança e alinhar valores, metas e comportamentos. Assim, a liderança, quando bem exercida, deixa de ser uma função hierárquica e se torna um processo coletivo de influência e transformação.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, voltada a analisar criticamente os estilos de liderança e seus reflexos no comportamento e na produtividade dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais. Segundo Severino (2017), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos em seu contexto natural, sem a pretensão de controlar variáveis, mas de interpretar significados e identificar padrões. Nesse sentido, a opção metodológica justifica-se pela relevância de reunir e confrontar teorias e evidências empíricas disponíveis na literatura recente.

Tabela 1 – Processo de Seleção dos Estudos

Etapa	**Descrição**	**Número de artigos (n)**
Identificação	Artigos identificados nas bases (SciELO, CAPES, Google Scholar)	312
Seleção	Duplicados removidos	42
	Excluídos após leitura de título e resumo	180
Elegibilidade	Textos completos avaliados	90
	Excluídos após leitura completa	55
Inclusão	Artigos finais incluídos na revisão	35

Fonte: Autoria própria.

Os critérios de inclusão definidos priorizaram publicações entre 2018 e 2024 em língua portuguesa, considerando artigos, dissertações, teses e livros que abordam estilos de liderança, comportamento organizacional, produtividade e bem-estar no trabalho. Obras clássicas de referência, como Burns (1978), Bass e Avolio (1994) e Yukl (2015), foram incluídas pela relevância teórica e pela contribuição histórica ao campo. Foram excluídos materiais que tratassem da liderança em contextos não organizacionais, como a política ou o ambiente militar, de modo a preservar o foco do estudo.

A coleta de dados ocorreu por meio de buscas em bases indexadas como SciELO, Google Scholar e CAPES Periódicos, utilizando descritores como “estilos de liderança”, “comportamento organizacional”, “produtividade” e “cultura organizacional”. Após a seleção do material, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), que consiste em categorizar os dados, identificar recorrências e construir inferências a partir do cruzamento de ideias e evidências. Essa técnica possibilitou organizar o material em eixos temáticos: estilos de liderança, impacto organizacional, práticas eficazes e bem-estar dos colaboradores. Além disso, buscou-se respeitar os princípios éticos da pesquisa bibliográfica, assegurando o devido crédito às fontes e evitando plágio, em consonância com a Lei nº 9.610/1998 de Direitos Autorais.

A escolha metodológica permite não apenas identificar quais estilos de liderança se destacam em termos de eficácia, mas também compreender as nuances de sua aplicação prática em diferentes organizações. Dessa forma, a metodologia adotada sustenta a análise crítica proposta e fornece subsídios consistentes para a discussão dos resultados, unindo teoria e prática em um quadro interpretativo capaz de gerar implicações acadêmicas, profissionais e sociais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos 35 artigos selecionados permitiu identificar convergências importantes acerca da influência dos estilos de liderança sobre o comportamento organizacional e a produtividade, confirmando a relevância do tema no campo da Administração. Os estudos revisados evidenciam que estilos de liderança participativos e transformacionais são os mais associados a resultados positivos, sobretudo no que diz respeito ao engajamento, à cooperação e à inovação. Segundo Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional, ao alinhar valores individuais aos

objetivos coletivos, estimula a motivação intrínseca e aumenta a disposição dos colaboradores para enfrentar desafios.

Essa conclusão foi reforçada por Yukl (2015), que defende a adaptabilidade do líder como requisito para sustentar a produtividade em contextos dinâmicos. Em contrapartida, estilos autocráticos e excessivamente centralizadores foram frequentemente relacionados a efeitos negativos sobre o comportamento organizacional, como desmotivação, alta rotatividade e resistência a mudanças (Robbins; Judge, 2016). Silva e Pereira (2020) destacam que, embora tais estilos possam garantir eficiência em curto prazo, especialmente em situações de crise, tendem a inibir a criatividade e o engajamento em longo prazo. A literatura recente também aponta que líderes democráticos e transformacionais contribuem para a construção de um clima organizacional mais saudável, favorecendo o bem-estar e reduzindo índices de absenteísmo (Ferreira; Lima, 2019; Oliveira, 2020). Por outro lado, práticas de liderança laissez-faire foram associadas a falta de direcionamento e baixa produtividade quando aplicadas em equipes pouco maduras, embora possam ser eficazes em grupos altamente autogeridos (Herzberg, 2017).

Vieira (2021) acrescenta que práticas de feedback contínuo, escuta ativa e reconhecimento individual potencializam os efeitos positivos dos estilos participativos, consolidando um ciclo de cooperação e comprometimento. Assim, os resultados obtidos nesta revisão confirmam que a liderança não deve ser compreendida como um atributo fixo, mas como uma prática adaptativa e contextual, que exige do gestor sensibilidade para equilibrar autoridade, motivação e inovação. Em síntese, a análise mostra que estilos transformacionais e democráticos constituem ferramentas estratégicas para promover comportamento organizacional positivo e elevar a produtividade de forma sustentável, enquanto estilos autocráticos e laissez-faire apresentam limitações significativas quando não ajustados ao contexto específico de aplicação.

A discussão dos resultados também revela que a motivação dos colaboradores constitui um dos principais mediadores entre o estilo de liderança adotado e os níveis de produtividade obtidos. Robbins e Judge (2016) enfatizam que líderes capazes de reconhecer o desempenho individual e alinhar recompensas às expectativas organizacionais conseguem estimular um ciclo virtuoso de engajamento e desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que os estilos de liderança exercem influência direta e significativa sobre o comportamento organizacional, a motivação dos colaboradores e, consequentemente, sobre a produtividade das empresas. Observou-se que estilos mais participativos e transformacionais, fundamentados em valores de diálogo, reconhecimento e cooperação, tendem a gerar resultados mais sustentáveis em termos de engajamento, inovação e bem-estar coletivo. Em contrapartida, modelos autoritários, ainda que eficientes para o cumprimento de metas imediatas, frequentemente comprometem o clima organizacional e dificultam a retenção de talentos no longo prazo (Robbins & Judge, 2016; Chiavenato, 2021).

Os resultados apontam que a liderança contemporânea não pode ser compreendida como uma função exclusivamente hierárquica, mas como um processo dinâmico de construção social, em que o líder atua como mediador de significados e promotor do desenvolvimento humano dentro das organizações (Schein, 2021). Esse entendimento reforça a importância de se investir em programas de capacitação e formação de lideranças voltadas à empatia, à escuta ativa e ao pensamento sistêmico.

Além disso, as evidências revisadas indicam que o bem-estar dos colaboradores é um componente indispensável da produtividade organizacional. A promoção de ambientes saudáveis e colaborativos está intimamente ligada à qualidade da liderança exercida (Ferreira & Lima, 2019; Oliveira, 2020). Dessa forma, a liderança participativa e transformacional se destaca como um modelo eficaz para empresas que buscam conciliar desempenho econômico com responsabilidade humana e social.

Conclui-se, portanto, que compreender os diferentes estilos de liderança e suas implicações é essencial não apenas para gestores, mas também para pesquisadores interessados em investigar as inter-relações entre comportamento, cultura e resultados organizacionais. A liderança, ao ser tratada como prática ética e estratégica, transforma-se em elemento estruturante para o sucesso das organizações no século XXI.

REFERÊNCIAS

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Chiavenato, I. (2021). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5ª ed.). Elsevier.

Ferreira, M. A., & Lima, G. P. (2019). Liderança humanizada e bem-estar no trabalho: Reflexões sobre o papel do líder na construção de ambientes saudáveis. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Organizacional, 11(2), 155–170.

Herzberg, F. (2017). Work and the nature of man. World Publishing Company. (Original publicado em 1966).

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (2015). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299. (Trabalho original publicado em 1939).

Oliveira, R. C. (2020). Liderança e saúde mental no ambiente de trabalho: A influência das relações humanas nas organizações. Cadernos EBAPE.BR, 18(4), 890–908.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2018). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. Journal of Happiness Studies, 9(1), 13–39.

Schein, E. H. (2021). Organizational culture and leadership (6th ed.). Jossey-Bass.

Silva, M. J., & Pereira, L. F. (2020). Estilos de liderança e seu impacto na produtividade organizacional: Uma análise comparativa em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, 24(3), 345–359.

Souza, R. G. (2020). Liderança e clima organizacional: Desafios da gestão contemporânea. Revista Gestão e Desenvolvimento, 17(2), 112–128.

Vieira, L. C. (2021). Liderança participativa e motivação de equipes: Contribuições para o desempenho organizacional. Revista Brasileira de Administração Pública, 55(5), 1050–1072.

Yukl, G. (2015). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.