

O impacto da liderança nos resultados organizacionais: Análise em uma empresa de software no Município de Nova Serrana – MG.

The impact of leadership on organizational results: Analysis in a software company in the city of Nova Serrana - MG.

KETLEN DA SILVA ROCHA
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

MARIA LAURA GARCIA AZEVEDO
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA
UFMG

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradecimento à empresa de Software.

O impacto da liderança nos resultados organizacionais: Análise em uma empresa de software no Município de Nova Serrana – MG.

Objetivo do estudo

Líderes bem sucedidos afetam os resultados de uma organização, visto que eles têm uma importante atuação no sentido de influenciar seus liderados. Neste sentido, o estudo teve como objetivo avaliar o impacto da liderança nos resultados organizacionais em uma empresa de software.

Relevância/originalidade

Ampliação da discussão da temática associada a liderança, bem como a sua relação com os resultados organizacionais, ratificando estudos já evidenciados pela literatura. Na dinâmica gerencial, por oferecer a oportunidade de autoavaliação e benchmarking comparativo a partir das evidências dos envolvidos.

Metodologia/abordagem

Estudo de natureza descritiva e caráter qualitativo e quantitativo em uma empresa de tecnologia em Nova Serrana- MG Para tanto envolveu todos os gestores e colaboradores da empresa Como instrumento aplicou-se um roteiro de entrevistas e um questionário avaliativo junto aos colaboradores

Principais resultados

Os resultados evidenciaram aspectos determinantes para a liderança, sobretudo na importância de treinamentos e proatividade dos colaboradores. Estes aspectos podem ter motivado a percepções desfavoráveis. Nas categorias associadas a perfil, relacionamento e resultados, evidenciaram sintonia entre as percepções dos gestores e subordinados.

Contribuições teóricas/metodológicas

Como contribuição teórica, o estudo se torna relevante por contribuir para o conhecimento científico por meio de uma proposta teórico-empírica, emergindo reflexões sobre a temática em questão A proposta acadêmica ainda avança ao permitir análises e estudos teóricos associados aos resultados organizacionais

Contribuições sociais/para a gestão

Como contribuição prática consolida a importância do perfil de liderança para a geração de resultados e como contribuição gerencial por oferecer à empresa envolvida a oportunidade de autoavaliação gerencial associada aos aspectos de liderança, sobretudo nas lacunas identificadas.

Palavras-chave: Liderança, Resultados Organizacionais, Empresa de Software

The impact of leadership on organizational results: Analysis in a software company in the city of Nova Serrana - MG.

Study purpose

Successful leaders affect the results of an organization, as they play an important role in influencing their subordinates. In this sense, the study aimed to evaluate the impact of leadership on organizational results in a software company.

Relevance / originality

Expansion of the discussion of the theme associated with leadership, as well as its relationship with organizational results, confirming studies already evidenced in the literature In managerial dynamics, for offering the opportunity for self-assessment and comparative benchmarking based on the evidence.

Methodology / approach

Study of descriptive nature and qualitative and quantitative character in a technology company in Nova Serrana-MG To this end, all managers and employees of the company were involved As an instrument, an interview script and an evaluative questionnaire were applied.

Main results

The results showed aspects that are decisive for leadership, especially the importance of training and proactivity of employees These aspects may have motivated unfavorable perceptions In the categories associated with profile, relationship and results, they showed harmony between the perceptions of managers.

Theoretical / methodological contributions

As a theoretical contribution, the study becomes relevant for contributing to scientific knowledge through a theoretical-empirical proposal, emerging reflections on the subject in question. The academic proposal still advances by allowing analyzes and theoretical studies associated with organizational results.

Social / management contributions

As a practical contribution, it consolidates the importance of the leadership profile for generating results and as a managerial contribution by offering the company involved the opportunity for managerial self-assessment associated with leadership aspects, especially in the gaps identified.

Keywords: Leadership, Organizational Results, Software Company

O IMPACTO DA LIDERANÇA NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE NO MUNICÍPIO DE NOVA SERRANA – MG

1. Introdução

As inúmeras transformações ocorridas no mercado afetaram diretamente as práticas laborais, fazendo com que as empresas busquem por um diferencial competitivo, diante da alta complexidade dos processos organizacionais (Hipólito, 2000). A partir deste cenário torna-se necessário que as organizações busquem meios e recursos necessários para continuarem presentes no mercado de forma competitiva superando ações concorrentes. Com essas novas exigências mercadológicas e a alta competitividade dos processos, as empresas revisaram seus modelos de gestão, sobretudo associado à gestão de pessoas. Crawford e Benedetto (1994) já sustentava que os ativos organizacionais precisam ser revistos com o objetivo de gerar diferenciais competitivos.

Nesta nova dinâmica laboral, Teixeira, Silveira, Neto e Oliveira (2010) sustentam que a gestão estratégica de pessoas possui uma importante atuação no diferencial competitivo envolvendo o desempenho estratégico, agregando valor aos resultados empresariais na dimensão dos clientes e colaboradores. A partir desta nova configuração gerencial, práticas como incentivos, integração, valorização da criatividade e envolvimento nos processos, evidenciando de forma nítida o sentido do trabalho, tem se tornado cada vez mais necessárias nos ambientes de trabalho (Barbieri, 2012). Nesse sentido, a dimensão humana é de extrema importância para que a organização prossiga de forma estruturada e competitiva. No processo gerencial, torna-se importante a figura da liderança nas organizações que tem como papel principal inspirar as pessoas a superarem os obstáculos e terem uma visão de futuro, alcançando suas metas e objetivos (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Dessa forma, o líder é aquele que beneficia o time e cada membro nele presente, e em troca estes reconhecerão o líder por sua autoridade e capacidade de possibilitar o alcance dos objetivos almejados. Robbins (2005), por sua vez, já sustentava que líderes bem sucedidos podem afetar os resultados de uma organização, visto que eles têm uma importante atuação no sentido de explorar oportunidades, influenciar seus liderados à produtividade e corrigir o desempenho dos que não se destacam, antecipando mudanças, levando a empresa a atingir seus objetivos, além da mediação de conflitos. Diante deste cenário, os líderes no âmbito das organizações são considerados de extrema importância para o seu desempenho. São considerados como identificadores e multiplicadores dos valores coletivos, assegurando esses valores e garantindo os recursos necessários para assegurar o desempenho objetivado das organizações (Arruda & Chrisóstomo, 2010).

A partir de toda a dinâmica supracitada, este estudo teve como objetivo geral avaliar o impacto da liderança nos resultados organizacionais em uma empresa de software no Município de Nova Serrana – MG. O estudo se torna relevante por contribuir para o conhecimento científico por meio de uma proposta teórico-empírica, emergindo reflexões sobre a temática em questão. Na dinâmica gerencial, por oferecer à empresa envolvida a oportunidade de autoavaliação gerencial associada aos aspectos de liderança. Para tanto realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa e quantitativa, tendo como unidade de análise uma empresa de tecnologia que oferece software de gestão empresarial com sede no município de Nova Serrana- MG. A técnica de coleta de dados se deu por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado junto aos gestores e um questionário avaliativo por meio da escala *likert* junto aos colaboradores, ambos envolvidos em sua integralidade. Após a coleta os dados foram

organizados, categorizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (dados qualitativos) e estatística descritiva (dados quantitativos).

Este artigo está estruturado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2, abordam-se os referenciais teóricos que fundamentaram o estudo. A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4, são expostos e analisados os resultados empíricos do estudo. Por fim, na seção 5, as considerações finais são elaboradas com base no objetivo proposto, seguidas pelas referências.

2. Referencial Teórico

2.1. Liderança: conceitos e dimensões

A dimensão da liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar pessoas, tornando possível a execução de tarefas ou tomada de decisões, uma vez que a administração demanda a criação de técnicas para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. Esta dinâmica trata-se de uma habilidade de mobilizar uma ou mais pessoas por meio do convencimento, manifestando atitudes e motivações dos líderes e também as expectativas dos liderados. Neste sentido, a finalidade da liderança é ter alguém capaz atingir objetivos de natureza jurídica, social, política, econômica ou ideológica (Faria & Meneghetti, 2011).

Atualmente a dimensão liderança tem se tornado um dos atributos mais desafiadores no ambiente laboral, seja para solucionar os problemas do dia a dia, tomar grandes decisões e até mesmo inspirar pessoas a trabalharem em equipe. Além disso, o bom uso da liderança torna os indivíduos mais engajados com suas experiências e oportunidades, agregando valor institucional. Mendes (2012) sustenta que a liderança deve ser uma atribuição a ser desenvolvida continuamente, podendo confiar que essa competência pode ser utilizada em toda e qualquer área de sua vida, independente de seus interesses pessoais ou profissionais.

Convergindo para a estrutura conceitual, revisitando a literatura científica, é possível identificar inúmeros conceitos e qualidades associados à liderança. Chiavenato (2003, p. 03) sustenta que o exercício da liderança “consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações, e liderar grupos”. Hunter (2006, p. 18) defende que a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Campos (2009, p. 18), por sua vez, avança na dimensão conceitual e merece destaque ao sustentar que a liderança consiste no processo de “alcançar os resultados empresariais, com o time, fazendo as coisas de forma certa”. Esta definição traz, ainda de forma mais evidente, a estreita relação entre liderança e resultados organizacionais. No mesmo estudo, o autor ainda sustenta de forma mais direta que a eficácia da atuação de um líder está em sua capacidade de geração de resultados, ao defender que “líder que não gera resultado, não pode ser considerado líder” (Campos, 2009, p. 22).

A proposta da liderança é ampla e merece uma análise conceitual sob diferentes óticas. No âmbito acadêmico, evidencia-se que a temática tem sido bastante difundida, promovendo inúmeras produções acadêmicas. Porém, apesar dessa massificação percebe-se que não há um consenso teórico-científico padronizado sobre o conceito da liderança, revelando controvérsias. Revisitando a literatura percebe-se que as abordagens sustentadas pelos autores são complementares e que têm como objetivo final a mobilização de pessoas com foco em um objetivo organizacional almejado, agregando valor institucional e otimizando os processos organizacionais. Vale ressaltar que o trabalho do líder consiste em incentivar pessoas, descobrindo princípios que as motivam a serem mais comunicativas, participativas, criativas e capazes de executar mudanças. Diante deste cenário, é preciso que o líder seja capaz de

desenvolver várias tarefas, compreender as mudanças, criar estratégias, definir objetivos e programar as mudanças nas empresas (Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010).

2.2. Abordagens da liderança

2.2.1. Abordagem dos traços

Uma das abordagens a respeito da liderança consiste em analisar a personalidade dos líderes (Maximiano, 2002). Essa abordagem aponta que alguns líderes podem ser melhores que outros, e que suas características podem ser determinantes para esse processo (SPECTOR, 2003). Este modelo de abordagem propõe diferenciar líderes dos não-líderes por meio de suas características pessoais e qualidades. Os líderes que se incluem nessa modalidade de abordagem são descritos como entusiastas, corajosos e carismáticos. Nesse contexto, sete traços poderiam diferenciar um líder de um não-líder, são eles: “ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho” (Robbins, 2005, p. 259).

Esse tipo de liderança consiste no resultado da combinação de traços que apresentam características pessoais que facilitarão o desempenho do líder, dessa forma as qualidades intrínsecas do líder serão evidenciadas. Destaca-se então, que o líder não age da mesma forma todas as vezes, uma vez que existem falhas na identificação de características únicas que possam os diferenciar dos demais (Faccioli, 2008). Portanto, nesta abordagem considera-se que os líderes já nascem com essas características, ou seja, possuem habilidades que os fazem influenciar outras pessoas. (Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013). Porém, essa abordagem recebeu críticas devido à falta de dados empíricos que comprovassem o sucesso dos líderes. Por mais que alguns traços possuam relevâncias, eles não são o único indicativo de uma liderança bem-sucedida, visto que dois líderes com diferentes características podem desempenhar resultados iguais (Bergamini, 2009). Nesse sentido, considera-se que esses traços de personalidade são importantes para a formação de um bom líder, mas não são os únicos que o determinarão, visto que as situações em que o líder se encontra também podem afetar no seu comportamento (Jesuño, 2005).

2.2.2. Abordagem comportamental

A imprecisão da abordagem dos traços levou ao estudo da análise comportamental que buscava encontrar algo específico no comportamento dos líderes. Se comportamentos assim fossem identificados poderia haver uma forma de se ensinar a liderança. Dessa forma, seria possível implementar programas estruturados de comportamento a pessoas que se interessassem em se tornar líder. Assim, tem-se a ideia de que grupos de líderes estariam sempre se formando. Neste sentido, se o que determina o comportamento de um líder puder ser identificado, é possível então treiná-lo para tal (Robbins, 2005). Nessa abordagem argumenta-se que os comportamentos podem ser aprendidos e dessa forma os líderes seriam capazes de gerir suas equipes obtendo sucesso (Faccioli, 2008). A abordagem comportamental não foca nas características pessoais do líder, conforme a abordagem dos traços, mas sim no que eles executam.

As teorias comportamentais que obtiveram maiores resultados surgiram de uma pesquisa realizada na Universidade Estadual de Ohio no final de 1940. Neste estudo mais de mil dimensões foram analisadas, resultando em duas categorias responsáveis pela maioria dos comportamentos de liderança descritos pelos colaboradores. Essas dimensões são chamadas de estrutura de iniciação e consideração. Outro estudo realizado na Universidade de Michigan no fim de 1940, buscava identificar características comportamentais relacionadas ao desempenho

do líder. Neste estudo foram definidas duas dimensões comportamentais: o líder orientado para pessoas e o líder orientado para produção. Dessa forma os estudos são semelhantes, visto que a liderança orientada para pessoas é semelhante à dimensão ‘consideração’ e a liderança orientada para produção é semelhante à dimensão ‘estrutura de iniciação’, sendo a preocupação um fator determinante na dimensão associada aos processos produtivos (Maximiano, 2006).

Por fim, ratifica-se que nesta modalidade comportamental a liderança pode ser desenvolvida e não simplesmente herdada, conforme contemplado na teoria dos traços. O movimento das relações humanas motivou o surgimento de novas análises no sentido de avaliar o comportamento dos indivíduos, sobretudo no âmbito das organizações. Esta dimensão comportamental, busca sobretudo a compreensão individual do colaborador, contribui para uma melhor produtividade (Stefano & Gomes Filho, 2004).

2.2.3. Abordagem contingencial ou situacional

A capacidade do líder em usufruir dos melhores métodos administrativos em cada situação de seu cotidiano é uma das principais características da abordagem contingencial ou situacional. Com isso alguns fatores estão presentes nesse modelo de liderança, como a cultura e política organizacional, as experiências e expectativa do líder, o comportamento do superior e dos liderados. Essas variáveis deverão ser analisadas pelos líderes no momento de tomada de decisões, para que assim os problemas possam ser resolvidos (Faria & Meneghetti, 2011). Essa abordagem foi desenvolvida através de análises feitas em ambientes organizacionais distintos, destacando que a liderança poderia ter mais efeito em algumas situações de que em outras, ou seja, o estilo de liderança não era específico, mas que os líderes deveriam se adaptar a situações específicas. Montana e Charnov (1998) afirmavam que os estilos de liderança precisam ser flexíveis e que em determinadas situações o gestor poderia migrar o foco de ‘pessoas’ para ‘processos’ e vice-versa, enfatizando o contexto situacional.

O modelo da contingência de Fiedler (1981) sustenta que a efetividade de um desempenho associado a um grupo de pessoas está associada a adequação entre o estilo de liderança e o nível de controle que o ambiente situacional o proporciona. Neste sentido, Fiedler elaborou um questionário para descobrir esse estilo, buscando descobrir se o indivíduo é orientado para tarefas ou relacionamentos. Neste questionário o respondente tem a oportunidade de avaliar aqueles com quem já trabalhou, a fim de saber se ele líder é orientado para relacionamento ou tarefas. A teoria de Fiedler (1981) apresenta que existem três dimensões que podem ou não ser favoráveis ao líder, sendo, i) relacionamento de liderança ii) estrutura de tarefas iii) poder de liderança. Dessa forma, a relação entre o líder e seus liderados, define a qualidade do envolvimento entre os líderes e sua equipe. O grau de estrutura da tarefa é responsável pela definição do nível de perceptibilidade das tarefas. E o poder da posição trata-se da influência e poder que o líder possui, podendo punir e recompensar seus liderados (Spector, 2003).

2.2.4. Abordagem da nova liderança

2.2.4.1. Liderança carismática

A liderança carismática não era muito pesquisada antes de 1980, e no âmbito do comportamento organizacional por muitas vezes podia ser confundida com a liderança transformacional. Nas décadas anteriores poucas são as referências existentes, que tratam de abordagens formativas e especulativas. House (1970) foi o primeiro pesquisador a analisar a liderança carismática relacionada ao comportamento organizacional. Baseado na teoria da

liderança carismática do autor, os liderados observam os comportamentos de seus líderes atribuindo-os características extraordinárias.

O líder carismático é aquele que compreende a importância da visão em longo prazo, estando disposto a correr riscos para alcançá-la. É aquele que se importa com as pessoas, tornando-o assim, mais humanitário, além de sempre buscar por inovação (Robbins, Judge & Sobral, 2010). A liderança carismática tem o objetivo de estimular e dirigir o grupo, fazendo com que ele realize suas tarefas de maneira satisfatória. Quando o líder tem uma visão alinhada com a da empresa, seu carisma pode trazer benefícios a todos os envolvidos, mas se ele apresenta ego elevado e falta de ética, usa seu carisma para atender os próprios interesses isso torna-se um problema para todo o ambiente organizacional. Percebe-se que muitas pessoas já nascem com carisma e empatia, mas também é possível aprender e desenvolver da liderança carismática (Bortolin, 2023).

2.2.4.2. Liderança transacional

A modalidade de liderança transacional consiste na proposta em que os líderes recorrem a penalidades, recompensas e negociações, para que seus seguidores alcancem os objetivos almejados. Essas recompensas podem ser aumentos salariais, promoções, tempo livre e atendimentos de solicitações desejadas. As recompensas tanto psicológicas, quanto materiais são importantes, uma vez que elas têm efeitos na motivação das pessoas (Maximiano, 2006). Souza e Tomei (2008) ainda recorrem que nessa abordagem os líderes são capazes de auxiliar no realinhamento de normas e valores estabelecidos por uma empresa.

Nesse sentido, o líder busca atingir as metas da empresa através da política de trocas, recompensando e reconhecendo quando uma atividade é bem-sucedida, podendo ocorrer aumentos salariais, benefícios diretos e indiretos, trocas de funções, entre outros (Cavalcante & Chaves, 2013). Dessa forma, o líder vê a relação que têm com seus liderados como um método de trocas, oferecendo prêmio em troca de resultados (Almada & Policarpo, 2016) O líder transacional não se preocupa em oferecer outros estímulos aos seus liderados, ele segue padrões punindo-os ou recompensando-os, dependendo de seus resultados. Dessa forma, o desempenho, organização e supervisão são observados, levando as pessoas a cumprirem com seus respectivos papéis (Monteiro, Faria, Santos & Santos, 2021). Portanto, o líder transacional pode escolher um desses fatores, sendo esse modelo voltado para política de trocas e recompensas, não se importando com o desenvolvimento das pessoas que realizam as tarefas. Sendo assim, essa abordagem revela-se positiva quando relacionada à tomada de decisões operacionais constantes, uma vez que essas decisões já possuem fundamentações (Baskarada, Watson & Cromarty, 2017). A liderança transacional compreende uma gestão voltada para trocas, entre o que o líder pode proporcionar em relação ao desempenho que ele espera (Agostinho, 2014).

2.2.4.3. Liderança transformacional

A liderança transformacional considera que os bons líderes são agentes de mudança nas organizações, pois têm o papel de comunicar, criar e modelar uma visão de equipe, fazendo com que seus liderados procurem seguir essa visão. Os líderes transformacionais estão dispostos a arriscarem mais e buscam por recompensas em longo prazo, para assim estimularem o empreendedorismo em seus funcionários. As organizações com líderes transformacionais apresentam um melhor desempenho em relação a suas metas, visto que seus administradores estão em maior concordância. Seus liderados são mais ambiciosos em suas metas e as consideram importantes para si, estando de acordo com os objetivos da organização (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Sendo assim, a liderança transformacional está voltada para as interações dos indivíduos, buscando formas de atingir os objetivos em um nível acima do

esperado. Esse processo de transformação está relacionado a influenciar pessoas, tornando-as capazes de realizar além do exigido gerando liberdade, paz e humanidade, ao invés de despertar medo, ambição e ódio (Micaelo, 2013). Cabe ao líder transformacional estimular seus liderados a serem mais intelectuais, criativos, inspiradores. Com isso, as emoções são intensificadas pelo fato do grupo se sentir seguro, sabendo que têm alguém que compreende suas falas, e que os trata como pessoas únicas, e não como uma peça da organização (Cavalcante & Chaves, 2013).

Existem duas maneiras de um líder transformacional fazer com que seus seguidores atinjam resultados: por meio de estímulos e atendimento das necessidades, ou inspirando-os, através do carisma. Esses líderes conseguem incentivar pessoas a terem uma visão grupal, elevam seus interesses e os conscientizam a respeito dos objetivos e metas do grupo (Bass, 1990). Dessa forma, as expectativas pessoais sobre si mesmas são transformadas, uma vez que na liderança transformacional os líderes estimulam e aumentam os resultados à níveis além do esperado desenvolvendo o potencial de cada um (Gill, Levine & Pitt, 1998). Na liderança transformacional os líderes promovem o comprometimento dos indivíduos e os levam a seguir caminhos relacionados aos da organização, não deixando que seus interesses possam interferir (Rego & Cunha, 2007).

2.3. Estilos de liderança

2.3.1. Liderança autocrática

Nesta modalidade de liderança, identifica-se que o líder não confia que seus liderados consigam tomar decisões assertivas, vencer dificuldades ou até mesmo seguir os melhores objetivos, devido a essa falta de confiança. Trata-se de um estilo de condução de equipes que em longo prazo podem se tornar pessoas imaturas, não alcançando os resultados organizacionais (Minicucci, 1995). Neste sentido o líder é autoritário, com isso as tarefas são determinadas por ele sem a participação do grupo. Ele dita quais atividades serão desenvolvidas, a maneira de execução e quem deverá fazê-las. O líder domina seus liderados e busca não se envolver com eles, para que seus elogios ou críticas não interfiram em suas relações (Andrade, 2011).

Chiavenato (2001) expõe que na liderança autocrática e centralizadora, regida pela imposição de regras e normas, faz com que os funcionários tendem à tensão e à agressividade. Ferreira e Muniz (2008) ainda sustentam que nesta modalidade de liderança percebe-se que o líder tem como tarefa principal a fixação de diretrizes sem o envolvimento da equipe. Percebe-se que o líder determina as regras, as condições e as técnicas para o desenvolvimento das tarefas, bem como o sequenciamento delas. Consequentemente o líder se destaca como uma pessoa altamente centralizadora, controladora e possessiva a ponto de inibir o potencial criativo dos funcionários, impactando nos processos de inovação das empresas. Geralmente, percebe-se nesse líder um perfil dominador, não se importando com as críticas e elogios dos funcionários quanto ao exercício da sua função.

Esse estilo é caracterizado por apresentar um líder que está inserido em um ambiente repressor, mantendo a autoridade na sua figura. Ele é quem define todas as questões, decide pelas pessoas e determina o comportamento delas. Dessa maneira, na liderança autocrática não existe participação do grupo, como acontece no estilo democrático, podendo esse fator causar um ambiente carregado, receoso, levando a banalização do trabalho, visto que se torna uma rotina densa. Dessa forma de liderança pode resultar em desmotivação, frustração e falta de disposição da equipe, um ambiente tenso, e insatisfação com as tarefas por parte dos liderados (Rocha, 2021).

2.3.2. Liderança democrática

No estilo de liderança democrática o grupo tem participação nas decisões, recebe estímulo e colabora com líder. Por outro lado, o líder busca participar como um integrante do grupo não se responsabilizando por todas as tarefas, sendo objetivo nas relações com o grupo e não se extrapola em críticas e elogios. Neste caso, as tarefas são divididas e cada um pode escolher trabalhar com aquele que mais se identifica. O grupo traça as metas para atingir, podendo ser aconselhado pelo líder se necessário, este pode indicar alternativas ao grupo, fazendo com que tenham novas visões e promovendo debates (Ferreira & Muniz, 2008).

O líder democrático tem um menor controle da sua equipe, ocasionando em interações entre o grupo. As tarefas são realizadas de forma dinâmica, permitindo que o ambiente de trabalho seja livre para executar as atividades propostas pelo líder. Sendo assim, mesmo na ausência do líder, a equipe consegue desenvolver as tarefas com responsabilidade e compromisso. Nesse sentido, durante a participação do grupo nas decisões a respeito das atividades, o líder permanece presente com o intuito de observar e apoiar ao invés de fiscalizar. Percebe-se que na liderança democrática desenvolve uma boa relação entre líderes e liderados, amizade entre os indivíduos, alto ritmo de trabalho e um clima organizacional satisfatório (Rocha, 2021).

Diferentemente da liderança autocrática, neste estilo as pessoas também participam da tomada de decisões em relação às tarefas, por mais que o líder tenha a última palavra. Assim, uma conexão emocional é criada fazendo com que o trabalho tenha um significado diferente, além do retorno financeiro. Quando as pessoas têm uma chance de partilhar ideias, definir objetivos e metas daquilo que irão executar, se tornam mais empenhadas, envolvidas e satisfeitas em busca de resultados positivos (Bortolin, 2023). Neste estilo de liderança, Smith e Timby (2005) ainda destacam que as atividades são desempenhadas de forma satisfatória e criativa, fazendo com que os indivíduos se tornem mais solidários. Botelho e Krom (2010) afirmam que este estilo é ideal para empresas que estejam passando por desenvolvimento ou aperfeiçoamento no processo organizacional. Araújo (2006) ainda destaca que a referida modalidade possui características muito próximas à liderança feminina, visto que precisam do envolvimento de todos, além da harmonização dos interesses, tendo como foco decisões mais assertivas.

2.3.3. Liderança Laissez-faire

Na liderança laissez-faire, os líderes procuram não se envolver em contextos importantes, ausentam-se em situações imprescindíveis e evadem a tomada de decisões. Pode ser considerada como uma não liderança, visto que o líder não se faz presente como nos outros estilos. No estilo Laissez-faire esses líderes são indiferentes em relação aos problemas, envolvendo-se somente quando eles tomam grandes proporções, ou seja, desconhecem sua autoridade e responsabilidade, não admitindo nenhum planejamento (Góis, 2011). Neste sentido, a liderança laissez-faire apresenta uma pequena participação do líder deixando as decisões serem tomadas pelas pessoas ou grupos, sua participação nas reuniões é restrita, deixando claro que interferirá somente quando solicitado. Os grupos ficam responsáveis pela divisão das atividades, abstendo o líder dessa responsabilidade. Nesse sentido o líder não demonstra interesse em acompanhar e avaliar os resultados obtidos (Ferreira & Muniz, 2008).

Para que essa liderança alcance resultados benéficos torna-se necessário que o grupo apresente um elevado grau de responsabilidade e maturidade, visto que a liderança laissez-faire promove a tomada de iniciativas, a capacidade de criar e a liberdade, levando as pessoas a se sentirem parte essencial da organização, além de cumprirem com os prazos estabelecidos. Nesse sentido, percebe-se nesse estilo de liderança que a existência de uma cooperação mútua pode levar à autoridade, que não existe pressão sob as pessoas para que desenvolvam suas tarefas e as metas impostas pela equipe são fixadas (Chiavenato, 2009). Os liderados passam a perceber

que possuem mais liberdade em relação às decisões do trabalho, o que pode impactar na motivação intrínseca (Farias, 2021). Jones e Rudd (2008) afirmam que o líder liberal aponta que seus liderados são motivados intrinsecamente e dessa forma não necessitam de estímulos externos para ter disposição na realização das atividades.

2.4. Liderança x resultados: estudos realizados

Ao avaliar os impactos da liderança nos resultados organizacionais é possível identificar na literatura científica estudos já realizados que sustentam este cenário. Na dimensão insatisfatória, estudos realizados por Lustri e Miura (2004) em uma empresa de consultoria evidenciou que o estilo de liderança gerou impactos desfavoráveis no comportamento da equipe, influenciando diretamente no resultado. O impacto desfavorável foi motivado por responsabilidades assumidas sem a devida competência.

Convergindo para a proposta satisfatória, Stefano, Andrade, Gonçalves e Valori (2008) ao realizar estudos em instituições financeiras, identificou que a liderança influenciou nos resultados da empresa em até 73,28%, com destaque para a liderança democrática. O estudo ainda mostra que os melhores resultados são alcançados quando as respectivas instituições desenvolvem lideranças orientadas para as estratégias do negócio e com políticas estratégicas de gestão de pessoas, valorizando sobretudo o potencial competitivo, colaborativo e criativo dos colaboradores. Nos estudos de Silva (2018) que se objetivou em compreender os impactos da liderança nos resultados empresariais evidenciou que o líder, principalmente na proposta servidora, que valoriza o feedback dos seus liderados, a fim de obter uma liderança cada vez mais compartilhada e transparente, objetivando a evolução da equipe, impacta positivamente os resultados da empresa, visto que os liderados executam suas tarefas com entusiasmo e satisfação. Alves, Silva, Ribas e Sartori (2011) em estudo realizado na empresa Invensys Appliance Controls LTDA, observam que os resultados advêm de programas de desenvolvimento de líderes, desenvolvendo os pontos fortes e oportunidades de melhorias, bem como o desenvolvimento das capacidades racionais e emocionais. Nascimento, Costa e Azevedo (2016) ainda demonstraram que o bom líder é aquele que conhece seus liderados e busca as melhores formas de estimulá-los no desempenho e excelência de suas atividades. Cada liderado apresenta uma personalidade diferente, portanto cabe ao líder distribuir as tarefas de acordo com a competência de cada indivíduo, buscando assim melhores resultados organizacionais.

O contexto supracitado apresentou o recorte de alguns estudos que evidenciam o impacto da liderança nos resultados organizacionais. Estas evidências sustentam a importância de a liderança desenvolver uma gestão estratégica de pessoas cada vez mais integrada com os objetivos organizacionais, com objetivos da equipe e com o objetivo da promoção dos resultados organizacionais.

3. Metodologia

Como proposta de atender aos objetivos desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo e quantitativo. A preferência pelo caráter descritivo se discorre por permitir “identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão” (Collis & Hussey, 2005, p. 24). Pelo caráter qualitativo por permitir análises aprofundadas a respeito do que está sendo examinado, e pela dimensão quantitativa pelo fato de obter precisão nos resultados, não distorcendo as análises e interpretações, dessa forma é possível ter uma margem segura em relação aos resultados (Beuren, 2010).

A unidade de análise será uma empresa de tecnologia que oferece software de gestão empresarial com sede no município de Nova Serrana- MG. Ressalta-se que a empresa foi

escolhida em função da acessibilidade e facilidade na coleta de dados dos autores junto aos responsáveis. A escolha também se sustenta por ser uma empresa genuinamente tecnológica no qual alguns projetos são desenvolvidos de forma remota, cenário que pode interferir na relação entre líderes e liderados. Como unidade de observação serão envolvidos todos os 05 gestores da empresa, sendo responsáveis pelos setores de Recursos Humanos, Financeiro, Suporte Técnico, Analista de Sistemas e Desenvolvimento de Sistemas. Também serão envolvidos todos os 27 colaboradores liderados pelos gestores envolvidos de cada departamento, sendo 01 do setor de Recursos Humanos, 02 do setor financeiro, 12 do suporte técnico, 06 analistas de sistemas, e 06 do desenvolvimento de sistemas.

Como instrumento de coleta de dados, na abordagem qualitativa aplicou-se, de forma presencial, um roteiro de entrevistas semiestruturado composto por 13 questões, subdivididos em 4 categorias, junto aos 05 gestores selecionados. Na dimensão quantitativa aplicou um questionário composto por 14 afirmativas, subdivididos em 3 categorias, aos 27 colaboradores que são liderados pelos gestores envolvidos. A estrutura do questionário foi desenvolvida por meio da ferramenta do Google Forms® e encaminhado aos funcionários, via link, por meio do aplicativo *Whastapp*. As afirmativas foram avaliadas por meio da escala Likert, as quais atribuiu uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 ‘discordo totalmente’, e 5 ‘concordo totalmente’. Vale destacar que tanto na dimensão quantitativa ou qualitativa, os envolvidos não tiveram a necessidade de identificar-se. Para a realização das entrevistas com os gestores aplicou ainda o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O período de coleta de dados foi realizado entre os meses de maio e junho/2023.

A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio da técnica da análise de conteúdo. Esta análise foi desenvolvida por meio da organização, categorização e análise dos diálogos coletados, conforme proposto por Bardin (2016). Já em relação os dados quantitativos, eles foram organizados, categorizados e processados via Microsoft Excel®. A seguir os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, evidenciando numericamente os resultados (Pinheiro, Cunha, Carvajal & Gomes, 2009).

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Caracterização da empresa

A unidade de análise selecionada corresponde uma empresa de tecnologia desenvolvedora de software de gestão empresarial com sede no município de Nova Serrana-MG. A respectiva empresa foi fundada em 2005 como Sociedade Limitada e possui apenas 01 sócio e se enquadra no regime tributário do Simples Nacional. O quadro abaixo apresenta uma breve caracterização da empresa apresentando o perfil do corpo gerencial.

Quadro 01 – Caracterização da empresa

Cargo	Idade	Tempo de atuação na Empresa	Tempo de atuação como gestor (a)	Nº de colaboradores subordinados
Gestora Financeiro	36	9 anos	9 anos	02
Gestora de Desenvolvimento de Sistemas	43	18 anos	12 anos	06
Gestor de Análise de Sistemas	42	4 meses	4 meses	05
Gestora de Recursos Humanos	32	6 anos	6 anos	01
Gestor de Suporte Técnico	42	13 anos	5 anos	12
Total de Colaboradores				26

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se a partir do quadro supracitado que a referida empresa possui um corpo gerencial jovem (média de 39 anos) e com tempo considerável de atuação como gestor, exceto a Gestora de Recursos Humanos (RH) que possui apenas 4 meses de atuação na empresa e como gestora. Este cenário é reflexo do perfil do proprietário que valoriza o potencial jovem, proporcionando a interconectividade com a dinâmica tecnológica. Em relação ao número de colaboradores por setor, percebe-se que os setores em geral possuem baixo número de colaboradores, característica das empresas tecnológicas, sendo o suporte técnico como o setor que possui o maior número de colaboradores (12).

4.2. Análise dos dados qualitativos

Para a coleta dos dados qualitativos utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado composto por 13 questões, subdivididos em 4 categorias (perfil, estrutura organizacional, relacionamento e envolvimento e geração de resultados), junto aos 05 gestores da empresa. Na categoria associada ao perfil avaliou as características marcantes no exercício da liderança, os pontos positivos e as oportunidades de melhoria bem como uma autoavaliação do perfil de liderança. Nas dimensões associadas às características marcantes no exercício da liderança todos os gestores evidenciaram aspectos fundamentais como capacidade de solucionar problemas, conhecimento do processo, saber lidar com pessoas e capacidade de gestão estratégica. Estes aspectos ratificam as propostas sustentadas por Robbins (2005) e Faccioli (2008) no qual elencam essas características como aspectos contributivos para o exercício da liderança. Ao avaliar os pontos positivos identificou-se conhecimento na área, visualizar cenários e tomada de decisões (Gestor de Análise de Sistemas), diálogo (Gestor de Suporte Técnico), escuta ativa (Gestora de RH), relacionamento com pessoas (Gestora Financeira e de desenvolvimento de sistemas). Como oportunidades de melhoria destacou-se uma postura mais firme e organização do tempo (Gestor de Análise de Sistemas), flexibilidade em lidar com pessoas (Gestor de Suporte Técnico), permissiva aos interesses pessoais (Gestora de RH), dificuldade em dar negativas (Gestora Financeira) e disponibilidade de tempo para o estudo (Gestora de Desenvolvimento de Sistemas). As características relacionadas a postura, permissividade aos interesses pessoais e dificuldades em dar negativas são aspectos que por vezes remetem à dimensão transacional no qual emerge a adoção de uma postura direcionada aos resultados organizacionais conforme sustentado por Monteiro, Faria, Santos e Santos (2021). Quanto a autoavaliação todos foram unânimes e avaliaram a liderança de forma satisfatória e positiva, com destaque para o relacionamento com os liderados.

Na categoria associada à estrutura organizacional avaliou se a empresa oferece os recursos, condições e treinamentos para o exercício da liderança. Nestes aspectos foi possível identificar que a maioria dos gestores envolvidos manifestaram positivamente que a empresa oferece recursos, condições e treinamentos para o aperfeiçoamento do exercício da liderança. Portanto, na percepção da Gestora de Desenvolvimento de Sistemas, a empresa oferece treinamentos no campo tecnológico e que na dimensão do exercício da liderança, a proposta ainda não atingiu os resultados desejados. O fragmento da respectiva gestora traduz esta realidade: “este é um projeto que o diretor deseja implantar aqui na empresa em parceria com a faculdade local. Já tivemos de forma esporádica, mas o objetivo é contemplar estas formações no plano de desenvolvimento da empresa”. Esta dinâmica formativa desenvolvida na empresa confirma os achados de Robbins (2005), Faccioli (2008) e Bergamini (2009) que defendem que o comportamento da liderança pode ser ensinado e treinado, tornando inclusive uma vantagem competitiva para as organizações, aspecto evidenciado inclusive na abordagem comportamental de liderança.

Na categoria ‘Relacionamento e envolvimento’ avaliou a relação com diretores, gestores e liderados e sobre o envolvimento da equipe nas decisões da empresa. Nesta categoria os

gestores foram unânimes ao sustentarem o bom relacionamento entre diretores e gestores, destacando sobretudo que os diretores são sempre solícitos às necessidades inerentes a cada gestor. O bom relacionamento entre líderes e liderados evidencia as dimensões sustentadas pela teoria de Fiedler (1981) fortalecendo a qualidade das relações. Esta boa relação também ratifica a proposta de Rocha (2021) ao sustentar os aspectos associados à liderança democrática. Em relação aos liderados, os resultados também foram satisfatórios, porém com ressalvas evidenciadas pelo Gestor de Suporte Técnico sustentando que o envolvimento da equipe é muito positivo, porém, em determinados momentos eles esperam ser convocados para agirem, se envolverem e dar opiniões, principalmente em trabalhos e projetos remotos.

Em relação ao envolvimento da equipe nas decisões, na percepção da Gestora de RH, o envolvimento da equipe nas decisões do RH é muito limitado. Segundo a entrevistada, muitas vezes envolvem decisões mais estratégicas e que somente os responsáveis são envolvidos, mas ressaltando que os diretores são transparentes e flexíveis em ouvir as devidas críticas e sugestões associadas ao processo organizacional.

Por fim, na categoria ‘Resultados’ avaliou sobre as ações que a empresa pode adotar para aumentar os resultados da equipe, como o perfil de liderança pode influenciar nos resultados e quais ações o líder pode adotar para aumentar os resultados da sua equipe. Todos os gestores elencaram o bom relacionamento, o diálogo com a equipe, desenvolvimento do potencial da equipe, a necessidade de atualização por ser uma empresa tecnológica e oportunizar um ambiente de trabalho mais agradável e não somente a cobrança por resultados de projetos tecnológicos. Os gestores enfatizaram que quando essas condições são trabalhadas de forma eficaz, os resultados emergem no âmbito organizacional. O gestor de Análise de Sistemas ainda elencou a importância da orientação e conscientização e não simplesmente mandar ou impor uma determinada tarefa.

Essas dimensões defendidas pelos envolvidos postulam as propostas de Robbins (2005) e Arruda e Chrisóstomo (2010) no qual os autores ressaltam que líderes bem sucedidos desempenham um papel crucial nos resultados de uma organização, pois têm a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, inspirar seus liderados a serem produtivos e melhorar o desempenho daqueles que não se destacam. Além disso, eles são hábeis em antecipar mudanças e orientar a empresa na direção dos seus objetivos, além de desempenharem um papel importante na mediação de conflitos. Em suma, líderes eficazes exercem uma influência significativa sobre o sucesso e o desempenho geral de uma organização.

4.3. Análise dos dados quantitativos

Para a coleta dos dados quantitativos aplicou-se um questionário composto por 14 afirmativas, subdivididos em 3 categorias (perfil, relacionamento e envolvimento e resultados), aos 27 colaboradores que são liderados pelos gestores envolvidos. O questionário foi desenvolvido através do Google Forms® e encaminhado aos funcionários, via link, por meio do aplicativo *Whastapp*. As afirmativas foram avaliadas por meio da escala Likert, as quais atribuiu uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 ‘discordo totalmente’, e 5 ‘concordo totalmente’.

Quanto à caracterização dos funcionários respondentes identificou-se um perfil jovem, sendo faixa etária de até 25 anos (5 funcionários), de 26 a 30 anos (4 funcionários), de 31 a 35 anos (7 funcionários), 36 a 40 anos (7 funcionários) e acima de 40 anos (3 funcionários). Em relação ao tempo de atuação na empresa, evidenciou-se que a maioria dos funcionários possui tempo de atuação na empresa relativamente baixo sendo até 1 ano (5 funcionários), de 1 a 3 anos (12 funcionários), de 3 a 5 anos (01 funcionário), de 5 a 10 anos (5 funcionários) e acima de 10 anos somente 03 funcionários.

Na categoria associada ao perfil os líderes foram avaliados nos aspectos associados a características marcantes, pontos positivos e oportunidades de melhoria. Os resultados

coletados evidenciaram pontuações satisfatórias. Na afirmativa correspondente a ‘o seu líder possui características que são marcantes para a liderança’, 13 funcionários (50%) avaliaram como pontuação 5 (concordo totalmente), 11 funcionários (42%) avaliaram com pontuação 4 (concordo parcialmente) e somente 1 funcionário (4%) avaliou como 3 (não concordo, nem concordo) e 1 funcionário (4%) avaliou com pontuação 2 (discordo parcialmente). Ressalta-se que os funcionários que pontuaram de forma desfavorável são funcionários subordinados ao setor ao gestor de Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico, respectivamente. No aspecto referente a ‘o seu líder possui pontos positivos que ajudam na liderança da equipe’ identificou-se que 16 funcionários (62%) avaliaram com pontuação 5 (concordo totalmente), 9 funcionários (34%) como 4 (concordo parcialmente) e somente 1 funcionário subordinado novamente ao gestor de Desenvolvimento de Sistema (4%) avaliou como 3 (não concordo, nem concordo). Na última afirmativa da categoria envolvendo, ‘o seu líder possui pontos negativos que atrapalha a liderança da equipe’, 1 funcionário (4%) do suporte técnico avaliou como 5 (concordo totalmente), 9 funcionários (34%) como 4 (concordo parcialmente), 11 funcionários (42%) como 2 (discordo parcialmente) e 5 funcionários (20%) como 1 (discordo totalmente). O reconhecimento dos colaboradores nestas afirmativas, ratificam os aspectos evidenciados pelos gestores, ora sustentados por Robbins (2005) e Faccioli (2008).

Na categoria referente ao relacionamento e envolvimento, as afirmativas associadas a relação com os diretores, gerentes, pessoas que trabalham em outro setor e colegas de trabalho tiveram um elevado índice de pontuação. Para a pontuação 5 pela escala likert (concordo totalmente) essas afirmativas tiveram valores associados a 88% (23 funcionários), 88% (23 funcionários), 80% (21 funcionários) e 73% (19 funcionários), respectivamente. Uma ressalva em relação às 02 primeiras afirmativas associadas a relacionamento com diretores e gestores, no qual 1 funcionário do Suporte Técnico avaliou como 3 (não concordo, nem concordo). Na última afirmativa da categoria avaliou ‘o seu gerente te envolve nas decisões processuais da empresa’. Esta afirmativa, porém, já evidenciou o mesmo cenário sustentado pelos gestores na pesquisa qualitativa. Os resultados evidenciaram que 7 funcionários (27%) avaliaram como nota 5 (concordo totalmente), 13 funcionários (50%) como nota 4 (concordo parcialmente), 3 funcionários (11%) como 3 (não concordo, nem concordo), 2 funcionários (8%) como nota 2 (discordo parcialmente) e 1 funcionário (4%) como nota 1 (discordo totalmente), sendo este último novamente um funcionário do setor de Suporte Técnico. Os aspectos referentes ao relacionamento entre líderes e liderados são sustentados pela teoria de Fiedler (1981) no qual postula que a qualidade do relacionamento entre líderes e liderados influencia diretamente na qualidade dos processos organizacionais.

Convergindo para a categoria referente a ‘Resultados’ avaliou os diversos aspectos que contribuem para os resultados da empresa como as ações da empresa, dos gestores e do perfil de liderança dos gestores. Na assertiva associada a ‘a sua empresa adota ações que melhora os resultados da equipe’, 10 funcionários (38%) atribuíram nota 5 (concordo totalmente), 12 funcionários (46%) avaliaram em nota 4 (concordo parcialmente) e 4 funcionários (16%) avaliaram em 3 pontos (não concordo, nem concordo). As afirmativas 10, 11, 12 e 13 avaliaram o nível de interferência do perfil e das ações de liderança exercido pelo gestor nos resultados da equipe. Essas afirmativas tiveram elevados índices (média aritmética de 80%) de relação entre perfil de liderança e resultados, ratificando as percepções dos gestores na pesquisa qualitativa. Esta forte relação entre perfil de liderança e resultados organizacionais confirma a proposta sustentada por Campos (2009) postulando que a eficácia da liderança está diretamente associada à capacidade de geração de resultados. Nestas avaliações novamente evidenciaram percepções desfavoráveis de 02 funcionários subordinados aos gestores de Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico, que avaliaram pouca interferência entre perfil de liderança e resultados. Por fim, na última avaliação solicitou aos colaboradores que atribuissem uma

pontuação de 1 a 10 ao estilo de liderança ao respectivo gestor. As médias aritméticas foram: 9 para o Gestora financeira (02 colaboradores subordinados), 8 para a Gestora de Desenvolvimento de Sistemas (06 colaboradores subordinados), 9,4 para o Gestor de Análise de Sistemas (05 colaboradores subordinados), 9 para a Gestora de Recursos Humanos (01 colaborador subordinado) e 8,25 para o Gestor de Suporte Técnico (12 colaboradores subordinados).

O resultado evidencia que no geral o perfil de liderança dos gestores foi bem avaliado pelos subordinados. As menores pontuações foram atribuídas à Gestora de Desenvolvimento de Sistemas e ao Gestor de Suporte Técnico, sendo os 02 setores que possuem o maior número de funcionários subordinados. Nessas pontuações ratifica-se as ressalvas de funcionários associados aos respectivos setores (Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico) que avaliaram alguns aspectos de forma não satisfatória. É importante evidenciar que ambos os gestores defendem o diálogo e o bom relacionamento, conforme evidenciado na pesquisa qualitativa, porém o exercício eficaz da liderança é complexo e nem sempre as ações transcorrem de forma positiva. Vale ressaltar que na abordagem qualitativa a Gestora de Desenvolvimento de Sistemas sinalizou a necessidade de treinamentos para o exercício da liderança e o Gestor de Suporte Técnico em um dos fragmentos evidenciou o paradoxo ao afirmar que o envolvimento e a resposta dos subordinados são muito positivos, porém em determinados momentos há falta de iniciativa e que a equipe só responde se for convocada, principalmente em trabalhos e projetos remotos.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo avaliar o impacto da liderança nos resultados organizacionais em uma empresa de software no Município de Nova Serrana – MG, a partir de um estudo de natureza descritiva, qualitativa e aplicada, tendo como envolvidos os gestores e os respectivos colaboradores. Sua realização ratifica a importância da liderança em empresas de tecnologia, cujo objetivo é propiciar à empresa um diagnóstico para, a partir de então, evoluírem em prol do desenvolvimento contínuo, sobretudo na relação entre líderes e liderados e os possíveis impactos nos resultados organizacionais.

Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para o exercício da liderança, sobretudo na importância de treinamentos voltados para a liderança e proatividade dos colaboradores, aspectos evidenciados pela Gestora de Desenvolvimento de Sistemas e pelo Gestor de Suporte Técnico, respectivamente. Estes aspectos podem ter motivado a percepções desfavoráveis dos 02 funcionários associados a esses setores específicos. Nas categorias associadas a perfil, relacionamento e resultados, evidenciaram uma sintonia entre as percepções dos gestores e subordinados, com destaque para o relacionamento entre os envolvidos assumindo uma abordagem de liderança mais contingencial. Como contribuição teórica colabora para ampliação da temática, sobretudo no campo teórico-empírico. Como contribuição prática consolida a importância do perfil de liderança para a geração de resultados, sustentados pela literatura e como contribuição gerencial oferece a oportunidade de desenvolvimento de ações no exercício da liderança, sobretudo em treinamentos específicos. Portanto, confirma-se que o presente trabalho cumpriu integralmente com os objetivos propostos, se mostrando eficaz em sua essência teórica e prática e resultados apresentados, e confirmando as contribuições teóricas e práticas.

Para futuras pesquisas, sugere-se que a proposta passe por outras validações, envolvendo uma maior unidade de análise permitindo um caráter estatístico avançado, e que sejam realizados estudos que aprofundem nos aspectos da liderança em empresas de tecnologia. Sugere-se ainda que a proposta seja replicada em outras empresas de software da região com características distintas às das avaliadas, permitindo comparativos sobre percepções

qualitativas e quantitativas. Por fim, espera-se que a temática em questão seja fomentada por novas investigações que estimulem o conhecimento sobre o assunto e promovam aplicações práticas para o desenvolvimento das empresas.

Referências

- Agostinho, A. M. N. (2014). Liderança Transformacional/Transacional: Que impacto no Cinismo Organizacional? *Dissertação* (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas). Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*, 23, 10-19. 2016.
- Alves, J. N., Ribas, F. T. T., & Sartori, F. (2011). Agregando valor aos resultados através do desenvolvimento de lideranças. *Caderno de Administração*, 19(1), 69-75.
- Andrade, R. O. B. (2011). *Teoria geral da administração*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Araújo, L. C. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Arruda, A. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 25-37.
- Barbieri, U. F. (2012). *Gestão de pessoas nas organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico*, São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Başkarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506- 515. doi: 10.1108/ijoa-02-2016-0978.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*, 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Beuren, I. M. (2010). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3ª ed. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas.
- Bortolin, A. (2023). *Liderança na era das competências*. Rio de Janeiro: FGV.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação– Universidade do Vale do Paraíba*.
- Campos, V. F. (2009). *O verdadeiro poder*. Falconi Editora.
- Cavalcante, R. A., & Chaves, V. F. (2013). Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública: Um estudo com gerações Boomers, X E Y. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília.
- Cavalcante, R. A., & Chaves, V. F. (2013). Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública: Um estudo com gerações Boomers, X E Y. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília.

- Chiavenato, I. (2009). *Gerenciamento de pessoas: o passo decisivo para a administração participativa* / Idalberto Chiavenato. – São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2001). *TGA – Teoria Geral da Administração*. São Paulo. Editora Campus.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Crawford, M., & Benedetto, A. D. (1994) *New products management*. Boston: McGraw-Hill. Disponível em: <[https://www.academia.edu/43520172/New Products Management New Products Management](https://www.academia.edu/43520172/New_Products_Management_New_Products_Management)>. Acesso em: 20. abr. 2023.
- Faccioli, C. (2008). *Teorias de liderança*. V. 25. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>. Acesso em 29 abr. 2023.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). *Liderança e organizações*.
- Farias, C. S. S. (2021). *Liderança laissez-faire: possibilidades de aprofundamento das discussões*.
- Ferreira, P., & Muniz, F. (2008). A Influência do Estilo de Liderança Autocrático no índice de Turnover. 2008. Tese de Doutorado. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. Brasil.
- Gill, R., Levine, N., & Pitt, D. C. (1998). Leadership and organizations for the new millennium. *The journal of leadership studies*, 5(4), 20 - 18.
- Góis, C. S. (2011). *Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado.
- Hipólito, J. (2000). Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. *Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-arh-653.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1970). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81–92.
- Hunter, J. C. (2006) *O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança*. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança*. 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes.
- Jones, D. W., & Rudd, R. D. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: an assessment of college of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(4), 88-97.
- Lustri, D., & Miura, I. (2004). Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria. *Encontro de Estudos Organizacionais*, 3(1), 1 – 16.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da administração*. – São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. – 3. ed. – São Paulo: Atlas.

- Mendes, L. S. (2012). *Concepções de liderança em diferentes contextos*.
- Micaelo, F. (2013). *Liderança e Motivação: A perspectiva dos enfermeiros de um hospital da região centro* (Dissertação de Mestrado). Viseu: Instituto Politécnico de Viseu.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada à administração*. – 5. ed. – São Paulo: Atlas.
- Montana, J. P., & Charnov, H. B. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Monteiro, S. C., Faria, K. L., Santos, M. E., & Santos, R. A. (2021). Liderança Organizacional. *Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos*. 3(1), 20-35.
- Nascimento, M. S. S. do; Costa, T. A., & Azevedo, J. C. (2016). Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. *Revista Científica Interdisciplinar*. 2358, 8411-8425.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Pinheiro, J. I. D., Cunha, S. Carvajal, S., & Gomes, G. (2009). *Estatística básica: a arte de trabalhar com dados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade - Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto avaliação*. 3^a ed. Lisboa: Editora RH. 2007.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*, 14^a ed. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Robbins, S. R. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rocha, L. B. (2021). *O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho*. Tese de Doutorado. 2021.
- Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. *Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(4), 587-601.
- Silva, J. F. (2018). Novas abordagens de liderança: a liderança servidora e seu impacto nos resultados organizacionais. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 32 - 44.
- Smith, N. E., & Timby, B. K. (2005). *Enfermagem Médico-Cirúrgica*. São Paulo: Manole.
- Souza, C. L. C., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 98-120.
- Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. Paul E. Spector; tradutor Solange Aparecida Visconte; revisor técnico Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva.
- Stefano, S. R., Andrade, S. M., Gonçalves, D. M., & Valori, L. (2008). Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)* 6(1), 199-222.
- Stefano, S. R., & Gomes Filho, A. C. (2004). Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*. 2(1), 127-145.
- Teixeira, G. M., Silveira, A. C., Neto, C. P. S. B., & Oliveira, G. A. (2010). *Gestão estratégica de Pessoas*, 2^a ed. Rio de Janeiro: FGV.