

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 municipality of Nova Serrana – MG

Submetido: 03/01/2024. Aprovado: 11/03/2024

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI <https://doi.org/10.21710/rch.v35i1.739>

Ketlen da Silva Rocha - ketlenrocha54@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0004-5670-8558>

Faculdade de Nova Serrana (FANS)

Maria Laura Garcia Azevedo - marialauraga@outlook.com - <https://orcid.org/0009-0009-6883-1445>

Faculdade de Nova Serrana (FANS)

Marcelo Agenor Espíndola - magenore@yahoo.com.br - <https://orcid.org/0000-0003-3852-6078>

Faculdade de Nova Serrana (FANS)

Frederico Cesar Mafra Pereira - professorfrederico@yahoo.com.br - <https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

RESUMO

Esta pesquisa buscou avaliar o impacto da liderança nos resultados organizacionais de uma empresa de software em Nova Serrana - MG. Foi realizado um estudo descritivo e qualitativo e quantitativo com gestores e colaboradores, utilizando um roteiro de entrevista e um questionário avaliativo. Os resultados destacaram a importância de treinamentos para liderança e proatividade dos colaboradores, conforme apontado pela Gestora de Desenvolvimento de Sistemas e pelo Gestor de Suporte Técnico. Houve percepções desfavoráveis de funcionários em setores específicos. Nas categorias de

perfil, relacionamento e resultados, observou-se uma sintonia entre gestores e subordinados, com ênfase no relacionamento assumindo uma abordagem de liderança mais contingencial. Identificou-se que o perfil de liderança impacta diretamente nos resultados organizacionais. Para futuras pesquisas, sugere-se validar o modelo com uma amostra maior e realizar estudos mais estatísticos, explorando a liderança em outras empresas de tecnologia na região. A proposta também pode ser replicada em empresas de software com características distintas para comparações qualitativas e quantitativas.

Palavras-chave: liderança, resultados organizacionais, empresa de software

ABSTRACT

This research sought to evaluate the impact of leadership on the organizational results of a software company in Nova Serrana - MG. A descriptive, qualitative and quantitative study was carried out with managers and employees, using an interview guide and an evaluative questionnaire. The results highlighted the importance of training for leadership and employee proactivity, as pointed out by the Systems Development Manager and the Technical Support Manager. There were unfavorable perceptions of employees in specific sectors. In the categories of profile, relationship and results, there was a

harmony between managers and subordinates, with an emphasis on the relationship assuming a more contingency leadership approach. It was identified that the leadership profile directly impacts organizational results. For future research, it is suggested to validate the model with a larger sample and carry out more statistical studies, exploring leadership in other technology companies in the region. The proposal can also be replicated in software companies with different characteristics for qualitative and quantitative comparisons.

Keywords: leadership, organizational results, software company

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.

Na dinâmica laboral atual, a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel crucial no diferencial competitivo, influenciando o desempenho estratégico e agregando valor aos resultados empresariais para clientes e colaboradores, conforme Teixeira et al. (2010). Com essa nova abordagem gerencial, práticas como incentivos, integração, valorização da criatividade e envolvimento nos processos tornam-se cada vez mais essenciais no ambiente de trabalho (Barbieri, 2012). A dimensão humana é vital para a continuidade estruturada e competitiva da organização. Na gestão, a liderança desempenha um papel crucial ao inspirar as pessoas a superarem obstáculos, terem uma visão de futuro e alcançarem metas e objetivos (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Dessa forma, o líder é aquele que beneficia o time e cada membro nele presente, sendo reconhecido por sua autoridade e capacidade de alcançar objetivos. De acordo com Robbins (2005), líderes bem-sucedidos impactam os resultados da organização ao explorar oportunidades, influenciar a produtividade dos liderados, corrigir desempenhos e antecipar mudanças, contribuindo para atingir os objetivos da empresa e mediar conflitos. Diante desse contexto, os líderes nas organizações desempenham um papel crucial, identificando e multiplicando valores coletivos, garantindo recursos para o desempenho planejado 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Liderança: conceitos e dimensões

A liderança é a capacidade de influenciar pessoas para a execução de tarefas ou tomada de decisões, sendo essencial na administração para criar técnicas que alcancem os objetivos organizacionais. Essa dinâmica envolve a habilidade de mobilizar indivíduos através do convencimento, refletindo atitudes, motivações dos líderes e expectativas dos liderados. O propósito da liderança é ter alguém capaz de alcançar objetivos jurídicos, sociais, políticos, econômicos ou ideológicos (Faria & Meneghetti, 2011). Mendes (2012) sustenta que a liderança deve ser uma habilidade em constante desenvolvimento, aplicável em diversas áreas da vida, independentemente de interesses pessoais ou profissionais.

Na estrutura conceitual, ao revisitar a literatura científica, diversos conceitos e qualidades relacionados à liderança emergem. Chiavenato (2003) define liderança como a capacidade de trabalhar com pessoas, comunicar, compreender atitudes e motivações, e liderar grupos. Hunter (2006) destaca que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente para atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio do caráter. Campos (2009) avança na dimensão conceitual, afirmando que a liderança é o processo de alcançar resultados empresariais com a equipe, fazendo as coisas da maneira certa. Destaca-se a estreita relação entre liderança e resultados organizacionais, sendo que, segundo Campos (2009), a eficácia de um líder está diretamente ligada à sua capacidade de gerar resultados, afirmando que "líder que não gera resultado não pode ser considerado líder".

A liderança é um conceito amplo e analisado de várias perspectivas. No meio acadêmico, há uma ampla disseminação dessa temática, resultando em numerosas produções acadêmicas. Contudo, a falta de um consenso teórico-científico padronizado sobre o conceito de liderança revela controvérsias. Ao revisitar a literatura, percebe-se que as abordagens dos autores são complementares, visando mobilizar pessoas para atingir objetivos organizacionais, agregar valor institucional e otimizar processos organizacionais. É fundamental ressaltar que o trabalho do líder inclui incentivar as pessoas, descobrindo princípios que as motivem a serem mais comunicativas, participativas, criativas e capazes de promover mudanças. Nesse contexto, é crucial que o líder desempenhe diversas tarefas,

compreenda as mudanças, elabore estratégias, estabeleça objetivos e planeje alterações 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 resulta da combinação de traços que destacam características pessoais facilitadoras do desempenho do líder, evidenciando suas qualidades intrínsecas. Nota-se que o líder não mantém uma abordagem uniforme, havendo falhas na identificação de características distintivas. Assim, considera-se que os líderes possuem habilidades inatas que os tornam influentes desde o nascimento (Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2013). Contudo, essa abordagem foi criticada devido à falta de dados empíricos que comprovem o sucesso dos líderes. Embora alguns traços sejam relevantes, não são o único indicativo de liderança bem-sucedida, já que dois líderes com características diferentes podem obter resultados semelhantes (Bergamini, 2009). Portanto, os traços de personalidade são importantes na formação de um líder, mas não são os únicos determinantes, pois as situações também influenciam seu comportamento (Jesuíno, 2005).

2.2.2. Abordagem comportamental

A imprecisão da abordagem dos traços levou ao estudo da análise comportamental, que buscava identificar comportamentos específicos dos líderes. A ideia era que, se tais

comportamentos fossem identificados, seria possível ensinar a liderança e implementar programas estruturados para aqueles interessados em se tornar líderes, formando constantemente novos grupos de líderes. Nessa perspectiva, se o determinante do comportamento de um líder puder ser identificado, seria viável treiná-lo para tal (Robbins, 2005). Essa abordagem argumenta que os comportamentos podem ser aprendidos, permitindo que os líderes gerenciem suas equipes com sucesso (Faccioli, 2008). Ao contrário da abordagem dos traços, a abordagem comportamental não se concentra nas características pessoais do líder, mas sim nas ações 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 aplicar os melhores métodos administrativos em diferentes situações é uma característica central da abordagem contingencial ou situacional. Nesse modelo de liderança, fatores como cultura e política organizacional, experiências e expectativas do líder, e comportamento tanto do superior quanto dos liderados estão presentes. Os líderes devem analisar essas variáveis ao tomar decisões para resolver problemas (Faria & Meneghetti, 2011). Desenvolvida por meio de análises em ambientes organizacionais diversos, essa abordagem destaca que a liderança pode ter diferentes efeitos em situações distintas, enfatizando que o estilo de liderança não é fixo, mas os líderes devem adaptar-se a situações específicas. Montana e Charnov (1998) defendem que os estilos de liderança devem ser flexíveis, permitindo que em determinadas situações o gestor ajuste o foco entre 'pessoas' e 'processos', destacando a importância do contexto situacional.

O modelo de contingência de Fiedler (1981, in Spector, 2003) destaca que a efetividade do desempenho de um grupo está relacionada à correspondência entre o estilo de liderança e o nível de controle proporcionado pelo ambiente situacional. Fiedler desenvolveu um questionário para identificar esse estilo, avaliando se o indivíduo é orientado para tarefas ou relacionamentos. A teoria de Fiedler considera três dimensões que podem favorecer ou não o líder: i) relacionamento de liderança, ii) estrutura de tarefas, iii) poder de liderança. A qualidade da interação entre líderes e equipe é determinada pela relação entre o líder e seus liderados. O grau de estrutura da tarefa define a clareza das atividades, enquanto o poder da posição refere-se à influência do líder para punir ou recompensar os liderados.

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 compreende a importância da visão em longo prazo e está disposto a correr riscos para alcançá-la. Ele se preocupa com as pessoas, demonstrando humanitarismo, e busca constantemente inovação (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Sua liderança visa estimular e direcionar o grupo para realizar tarefas de forma satisfatória. Quando a visão do líder coincide com a da empresa, seu carisma beneficia a todos; no entanto, se ele exibe ego elevado e falta de ética, utilizando o carisma para atender a interesses pessoais, isso se torna um problema no ambiente organizacional. É observável que algumas pessoas possuem carisma e empatia naturalmente, mas é também possível aprender e desenvolver essas características na liderança (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.

O líder visa atingir as metas da empresa por meio de uma política de trocas, recompensando e reconhecendo atividades bem-sucedidas, incluindo aumentos salariais, benefícios diretos e indiretos, e trocas de funções (Cavalcante & Chaves, 2013). Ele encara a relação com seus liderados como uma troca, oferecendo prêmios em resposta a resultados (Almada & Policarpo, 2016). O líder transacional, por sua vez, segue padrões ao punir ou recompensar com base nos resultados, focando no desempenho, organização e supervisão

para garantir o cumprimento dos papéis (Monteiro, Faria, Santos & Santos, 2021). Essa abordagem é vantajosa para decisões operacionais constantes, pois já possui fundamentações (Baskarada, Watson & Cromarty, 2017). A liderança transacional implica uma gestão centrada em trocas, relacionando o que o líder oferece ao desempenho esperado (Agostinho, 2014).

2.2.4.3. Liderança transformacional

A liderança transformacional vê os líderes como agentes de mudança nas organizações, encarregados de comunicar, criar e modelar uma visão de equipe. Eles motivam os liderados a seguir essa visão, arriscando mais e buscando recompensas a longo prazo para estimular o empreendedorismo nos funcionários. Sob essa liderança, os liderados estabelecem metas mais ambiciosas, alinhadas aos objetivos da organização (Robbins, Judge & Sobral, 2010). A abordagem transformacional foca nas interações individuais para atingir objetivos acima do esperado. Esse processo de transformação visa influenciar as pessoas a realizarem além do exigido, promovendo liberdade, paz e humanidade, ao invés de medo, ambição e ódio (Micaelo, 2013). O líder transformacional incentiva os liderados a serem mais intelectuais, criativos e inspiradores.

Um líder transformacional impulsiona seus seguidores de duas maneiras: através de estímulos e atendimento de necessidades, ou inspirando-os com carisma. Eles motivam as pessoas a adotarem uma visão coletiva, elevam seus interesses e conscientizam-nas sobre os objetivos do grupo (Bass, 1990). Na liderança transformacional, as expectativas pessoais são transformadas, pois os líderes estimulam e elevam os resultados para níveis além do esperado, desenvolvendo o potencial de cada indivíduo (Gill, Levine & Pitt, 1998). Esses líderes promovem o comprometimento dos indivíduos, orientando-os a seguir caminhos alinhados aos da organização e evitando interferências de interesses pessoais (Rego & Cunha, 2007).

2.3. Estilos de liderança

2.3.1. Liderança autocrática

Neste estilo de liderança, o líder demonstra desconfiança na capacidade de seus liderados tomarem decisões assertivas, superar desafios ou seguir os melhores objetivos, o que pode levar, a longo prazo, ao desenvolvimento de equipes imaturas e à não consecução dos resultados organizacionais (Minicucci, 1995). O líder, autoritário, determina as tarefas sem a participação do grupo, especificando as atividades, a forma de execução e quem as realizará. Ele controla seus liderados, evitando envolvimento direto para que seus elogios ou críticas não interfiram nas relações (Andrade, 2011).

Na liderança autocrática e centralizadora, caracterizada pela imposição de regras, os funcionários enfrentam tensão e agressividade (Chiavenato, 2001). Ferreira e Muniz (2008) destacam que o líder nesse estilo fixa diretrizes sem envolver a equipe, determinando regras, condições e técnicas para as tarefas, inibindo a criatividade dos funcionários e impactando a inovação nas empresas. Este líder tende a ser dominador, não se importando com críticas ou elogios dos funcionários em relação à 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 participam na tomada de decisões relativas às tarefas, embora o líder tenha a última palavra. Isso estabelece uma conexão emocional, conferindo ao trabalho significado além do retorno financeiro. O envolvimento das pessoas na definição de ideias, objetivos e metas resulta em maior empenho, participação e satisfação, visando resultados positivos (Bortolin, 2023). Sob essa liderança, as atividades são desempenhadas de maneira satisfatória e criativa, fomentando solidariedade entre os indivíduos (Smith & Timby, 2005). Esse estilo é considerado ideal para empresas em desenvolvimento ou aprimoramento organizacional (Botelho & Krom, 2010), assemelhando-se à liderança feminina, exigindo o envolvimento de todos e a harmonização de interesses para decisões mais assertivas (Araújo, 2006).

2.3.3. Liderança Laissez-faire

Na liderança laissez-faire, os líderes evitam envolvimento em situações cruciais, ausentam-se em momentos importantes e evitam tomar decisões, caracterizando-se por uma abordagem não intervencionista (Góis, 2011). Nesse estilo, os líderes são indiferentes aos problemas, envolvendo-se apenas quando estes atingem proporções significativas, demonstrando falta de autoridade e responsabilidade, e ausência de planejamento. A

liderança *laissez-faire* implica uma participação mínima do líder, permitindo que decisões sejam tomadas por pessoas ou grupos, com sua intervenção restrita a solicitações específicas. Os grupos assumem a responsabilidade pela distribuição de tarefas, liberando o líder dessa incumbência. O líder não demonstra interesse em acompanhar e avaliar os resultados obtidos (Ferreira & Muniz, 2008).

Para que a liderança *laissez-faire* alcance resultados benéficos, é necessário que o grupo apresente um elevado grau de responsabilidade e maturidade. Esse estilo de liderança promove a tomada de iniciativas, a capacidade de criar e a liberdade, levando as pessoas a se sentirem parte essencial da organização e a cumprirem os prazos estabelecidos. Nesse sentido, destaca-se a cooperação mútua, que pode levar à autoridade, sem pressão sobre as pessoas para desenvolverem suas tarefas, e as metas da equipe são fixadas (Chiavenato, 2009). Os liderados percebem maior liberdade nas decisões do trabalho, impactando na motivação intrínseca (Farias, 2021). Jones e Rudd (2008) afirmam que o líder *laissez-faire* indica que seus liderados são motivados intrinsecamente, não necessitando de estímulos externos para ter disposição na realização das atividades.

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). 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 análise foi realizada em uma empresa de tecnologia sediada em Nova Serrana - MG, que oferece software de gestão empresarial. A escolha se baseia na acessibilidade para coleta de dados pelos autores e na natureza tecnológica da empresa, com projetos desenvolvidos remotamente, o que pode influenciar a dinâmica entre líderes e liderados. A

unidade de observação inclui os cinco gestores responsáveis pelos setores de Recursos Humanos, Financeiro, Suporte Técnico, Analista de Sistemas e Desenvolvimento de Sistemas. Além disso, serão considerados os 27 colaboradores liderados por esses gestores, distribuídos entre os diferentes departamentos: um no setor de Recursos Humanos, dois no setor financeiro, doze no suporte técnico, seis analistas de sistemas e seis no desenvolvimento de sistemas.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevistas presenciais com 13 questões, divididas em quatro categorias, aplicado aos cinco gestores selecionados. Na dimensão quantitativa, os 27 colaboradores liderados pelos gestores responderam a um questionário online com 14 afirmativas, divididas em três categorias, utilizando a escala Likert de um a cinco. O questionário foi desenvolvido via Google Forms® e enviado aos funcionários pelo *WhatsApp*. A identificação dos participantes não foi necessária em ambas as abordagens, e foi aplicado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido durante as entrevistas com os gestores. A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 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 um sócio e se enquadra no regime tributário do Simples Nacional. A Tabela 1 apresenta uma breve caracterização da empresa apresentando o perfil do corpo gerencial.

Tabela 01

Caracterização da empresa

Cargo	Idade	Tempo de atuação na Empresa	Tempo de atuação como gestor (a)	Número 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 quatro 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 coletar dados qualitativos, aplicou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado com treze questões, dividido em quatro categorias (perfil, estrutura organizacional, relacionamento e envolvimento, e geração de resultados) aos cinco gestores da empresa. Na categoria de perfil, foram avaliadas características marcantes no exercício da liderança, pontos positivos, oportunidades de melhoria e autoavaliação do perfil de liderança. Nas características marcantes, todos os gestores destacaram habilidades essenciais como solução de problemas, conhecimento do processo, habilidade em lidar com pessoas e gestão estratégica, apoiando as propostas de Robbins (2005) e Faccioli (2008).

Nos pontos positivos, foram identificados conhecimento na área, visão de cenários e tomada de decisões, diálogo, escuta ativa e habilidades de relacionamento. As oportunidades de melhoria incluíram sugestões como postura mais firme e organização do tempo, flexibilidade em lidar com pessoas, concessão a interesses pessoais, dificuldade em dar negativas e disponibilidade de tempo para estudo. Algumas dessas características, como postura, permissividade a interesses pessoais e dificuldade em dar negativas, podem se relacionar à dimensão transacional, enfocando resultados organizacionais, conforme sugerido por Monteiro et al. (2021). Na autoavaliação, todos os gestores foram unânimes em avaliar positivamente a liderança, destacando especialmente 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, in Spector, 2003) 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 três 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 um a cinco, sendo um ‘discordo totalmente’, e cinco ‘concordo totalmente’.

Quanto à caracterização dos funcionários respondentes identificou-se um perfil jovem, sendo faixa etária de até 25 anos (cinco funcionários), de 26 a 30 anos (quatro funcionários), de 31 a 35 anos (sete funcionários), 36 a 40 anos (sete funcionários) e acima de 40 anos (três 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 um ano (cinco funcionários), de um a três anos (12 funcionários), de três a cinco anos (um funcionário), de cinco a dez anos (cinco funcionários) e acima de dez anos somente três funcionários.

Na categoria de perfil, os líderes foram avaliados em características marcantes, pontos positivos e oportunidades de melhoria, com resultados globalmente satisfatórios. Na pergunta sobre se o líder possui características marcantes para a liderança, 50% dos funcionários deram nota cinco (concordo totalmente), 42% deram nota quatro (concordo parcialmente), enquanto apenas 4% e 4% deram notas três (não discordo, nem concordo) e dois (discordo parcialmente), respectivamente. Vale ressaltar que os funcionários que deram notas desfavoráveis são subordinados ao gestor de Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico, respectivamente. Quanto aos pontos positivos do líder, 62% deram nota 5, 34% deram nota quatro, e apenas 4% deram nota três, sendo novamente um funcionário

subordinado ao gestor de Desenvolvimento de Sistemas. Na última pergunta sobre pontos negativos do líder, 4% dos funcionários do suporte técnico deram nota cinco, 34% deram nota quatro, 42% deram nota dois, e 20% deram nota um. O reconhecimento dos colaboradores nessas questões reforça os aspectos destacados pelos gestores, alinhados com as abordagens de Robbins (2005) e Faccioli (2008).

Na categoria de relacionamento e envolvimento, as afirmações relacionadas ao contato com diretores, gerentes, colegas de outros setores e colegas de trabalho receberam altas pontuações. Para a pontuação máxima (cinco na escala Likert, concordo totalmente), essas afirmações tiveram respectivamente 88% (23 funcionários), 88% (23 funcionários), 80% (21 funcionários) e 73% (19 funcionários). Contudo, uma ressalva é que um funcionário do Suporte Técnico avaliou como três (não discordo, nem concordo) as duas primeiras afirmações sobre o relacionamento com diretores e gerentes. Quanto à última afirmação sobre o envolvimento nas decisões processuais da empresa, os resultados refletiram o mesmo cenário identificado pelos gestores na pesquisa qualitativa. Nesse caso, 27% dos funcionários deram nota cinco (concordo totalmente), 50% deram nota quatro (concordo parcialmente), 11% deram nota três (não discordo, nem concordo), 8% deram nota dois (discordo parcialmente) e 4% deram nota um (discordo totalmente), sendo este último novamente um funcionário do setor de Suporte Técnico. Esses aspectos de relacionamento entre líderes e liderados estão alinhados com a teoria de Fiedler (1981), que destaca a influência direta da qualidade desse relacionamento na eficácia dos processos organizacionais.

Na categoria "Resultados", foram avaliados vários aspectos que impactam os resultados da empresa, como as ações da empresa, dos gestores e o perfil de liderança destes. Na afirmação sobre a empresa adotar ações para melhorar os resultados da equipe, 38% dos funcionários deram nota cinco (concordo totalmente), 46% deram nota quatro (concordo parcialmente) e 16% deram nota três (não discordo, nem concordo). As afirmativas 10 a 13 avaliaram a influência do perfil e das ações de liderança nos resultados da equipe, apresentando elevados índices (média aritmética de 80%), corroborando as percepções dos gestores na pesquisa qualitativa. Essa forte relação entre perfil de liderança

e resultados organizacionais confirma a proposta de Campos (2009) de que a eficácia da liderança está ligada à capacidade de gerar resultados. Novamente, foram notadas percepções desfavoráveis de dois funcionários subordinados aos gestores de Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico, que avaliaram pouca interferência entre o perfil de liderança e os resultados. Na última avaliação, os colaboradores atribuíram pontuações de um a dez ao estilo de liderança dos gestores, com médias de nove para a Gestora Financeira (dois colaboradores subordinados), oito para a Gestora de Desenvolvimento de Sistemas (seis colaboradores subordinados), 9,4 para o Gestor de Análise de Sistemas (cinco colaboradores subordinados), nove para a Gestora de Recursos Humanos (um colaborador subordinado) e 8,25 para o Gestor de Suporte Técnico (12 colaboradores subordinados).

O resultado geral da avaliação do perfil de liderança dos gestores pelos subordinados foi positivo. As menores pontuações foram observadas na Gestora de Desenvolvimento de Sistemas e no Gestor de Suporte Técnico, ambos liderando setores com um grande número de subordinados. Essas pontuações refletem as ressalvas de alguns funcionários desses setores, que expressaram insatisfação em certos aspectos. Embora ambos os gestores destaquem a importância do diálogo e bom relacionamento, a prática efetiva da liderança é desafiadora, e nem sempre as ações são percebidas de forma positiva. Na abordagem qualitativa, a Gestora de Desenvolvimento de Sistemas indicou a necessidade de treinamentos para a liderança, enquanto o Gestor de Suporte Técnico destacou o paradoxo de um envolvimento positivo dos subordinados, mas também a falta de iniciativa em certos momentos, especialmente em trabalhos 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 destacam aspectos cruciais para a liderança, enfocando a importância de treinamentos específicos e da proatividade dos colaboradores, evidenciados pelos gestores de Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico. Tais fatores possivelmente influenciaram percepções desfavoráveis de funcionários nesses setores. Nas categorias de perfil, relacionamento e resultados, há convergência entre as percepções de gestores e subordinados, destacando um relacionamento com uma abordagem de liderança mais contingencial. Essa contribuição teórica amplia a compreensão da temática e, na prática, reforça a importância do perfil de liderança respaldada pela literatura. Do ponto de vista gerencial, sugere oportunidades para aprimorar a liderança, especialmente por meio de treinamentos específicos. Assim, o estudo atinge integralmente seus objetivos, demonstrando eficácia teórica e prática, reforçando contribuições no âmbito teórico e prático.

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.
- 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.
- Baškarada, 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.

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>. 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.

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.

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*. 3ª ed. Lisboa: Editora RH. 2007.

Robbins, S. R. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*, 14ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall.

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.

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., & 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., Bastos Neto, C. P. S. B., & Oliveira, G. A. (2010). *Gestão estratégica de Pessoas*, 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV.