

Estilos de Liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional

ALEXSANDRA SIVERIS GONÇALVES¹
PROF. ORIENTADOR ESP. DAIANE PREDEBON²

Data de submissão: 20/02/2021. Data de publicação 31/03/2021.

RESUMO

O presente artigo analisa diferentes perfis de lideranças e os impactos que eles podem exercer sobre o ambiente de trabalho, clima organizacional, grau de satisfação, comunicação, confiança, autonomia e rotatividade da organização. Para isso, foi realizada a análise comportamental dos perfis de liderança de duas unidades de uma empresa e uma pesquisa de clima junto às respectivas equipes, através das quais foi possível constatar que diferentes perfis de liderança exercem significativa influência sobre os aspectos que impactam no clima organizacional. Conseguir mapear o perfil comportamental dos líderes e seu impacto no ambiente organizacional possibilitou apresentar à empresa, oportunidades de melhorias e sugestões de aspectos a serem trabalhados e aprimorados, de forma que cada liderança possa desenvolver-se e criar um clima de trabalho mais favorável junto às suas equipes.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Perfil Comportamental. Clima Organizacional. Impactos. Influência.

ABSTRACT

The current article research different profiles of leadership and trade off that it could make on work environment, organizational climate, satisfaction level, communication, trust and organization's autonomy and turnover. For this, a behavioral analysis of profile leadership was carried out on two company sites, and a climate research with respective teams, through which was possible to find that different profiles of leadership do influence signifly on aspect that impact the organizational climate. Have the behavior persona of company heads and they impact on org environment give the possibility to show off to the company all the oportunities of improvment and sugestio on aspects to improve, the way that each leadership could develop and create a work climate more favorable work with your teams.

Keywords: Leadership Style. Behavior Profile. Organizational Climate. Impacts. Influence.

¹ Estudante do Centro Universitário Uniftec – Unidade de Caxias do Sul, Bacharel em Administração de Empresas, MBA em Gestão de Pessoas com ênfase em Liderança e Coaching (IBGEN) e MBA em Desenvolvimento Humano e Organizacional (IBGEN).

² Professora do Centro Universitário Uniftec – Unidade de Caxias do Sul, Graduação em Psicologia pela Universidade de Caxias do Sul (2008) e Especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade de Caxias do Sul(2010).

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Bergamini (1994), não existem estilos ideais de liderança. As habilidades de cada líder e a capacidade de tirar o melhor de cada pessoa é que farão com que essa liderança tenha sucesso. Um bom líder é capaz de ouvir e mudar sua opinião, ele influencia e também é influenciado pela sua equipe. Kouses e Posner (2008) afirmam que a liderança é responsável por criar um clima onde as pessoas consigam transformar oportunidades em sucesso e que o líder é o vínculo entre os colaboradores e a organização.

Para Robbins (2002), o que se espera de um líder nos dias de hoje é que este saiba lidar com mudanças, visto que elas estão cada vez mais presentes em nosso cotidiano. Para isso, ele precisa ter empatia, saber ouvir e respeitar as dificuldades individuais e defender com entusiasmo as boas ideias. O autor também acredita que o líder precisa ter coragem para recusar ideias que não irão acompanhar a evolução da empresa e saber lidar com as frustrações que essas negativas irão gerar.

A inteligência social, segundo Goleman (2007), coloca como um dos focos o relacionamento entre duas ou mais pessoas. Ao olharmos além do indivíduo, conseguimos entender as interações que enriquecem as relações. O autor diz que é da natureza humana termos empatia, sermos cooperativos e altruístas, basta desenvolver nossa inteligência social e, para isso, é necessário reconhecer e entender os sentimentos e emoções do outro, fazendo com que as interações sejam mais assertivas.

Para Goleman (2007), a inteligência social é fundamental para o líder desempenhar bem o seu papel. Caso ele não tenha naturalmente esta habilidade, poderá desenvolvê-la. Para isso, além de motivação, o líder vai precisar de autoconhecimento para conseguir identificar quais competências ele precisa trabalhar e desenvolver.

Um bom líder não necessariamente concorda sempre com seus colaboradores. Goleman (2007) acredita que ao se preocupar com o sentimento das pessoas, reconhecendo o seu ponto de vista e fazendo com que se sintam ouvidas, elas reagem a este líder de forma positiva. Gostar do seu superior faz com que a produtividade e o tempo em que a pessoa permanece na empresa, aumentem.

De acordo com Goleman (2007), a liderança socialmente inteligente é comprometida, fazendo com que as pessoas envolvidas se sintam parte do que estão fazendo e entendem o porquê de estarem fazendo. Isso gera um estado positivo nessas pessoas e existe sincronia entre a equipe.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta referenciais teóricos para fundamentar o projeto, a seção 3 apresenta a metodologia que guiou o estudo, a seção 4 expõe os resultados encontrados nas pesquisas realizadas e a seção 5 exhibe as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete no modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo. Marchiori (2008) acredita que quanto maior o envolvimento do colaborador com a organização, maior será o seu comprometimento com as atividades que desempenha.

Um item que é possível identificar com o clima organizacional é a relação destes colaboradores com a liderança e aqui entramos em um ponto crucial, pois esse fator pode impactar direta e indiretamente na satisfação e na entrega destas pessoas. Ferreira e Ramal (2017) consideram que a variável liderança, ao ser estudada, pode identificar pontos muito importantes na relação entre líder e liderado como o respeito, autonomia, retorno sobre o desempenho/feedback, comunicação, entre outros. Desse modo, percebemos que a atuação da liderança está ligada à satisfação dos seus colaboradores.

Ao identificarmos o clima organizacional de uma empresa, a eficiência desta organização é melhorada, pois conseguimos entender o cenário atual e assim implantar melhorias onde elas se fazem necessárias. Saber se os seus colaboradores estão satisfeitos no ambiente em que atuam é fundamental. Segundo Ferreira e Ramal (2017), a pesquisa de clima é uma ótima ferramenta para identificar as necessidades das pessoas e como elas sentem e percebem o clima e, dessa forma, direcionar os esforços para atingir os objetivos em conjunto.

Conforme Rezende (2010), o perfil da liderança tem impactos na organização, pois os comportamentos dos colaboradores refletem a atuação deste líder. Para ele, o grande desafio que as lideranças enfrentam é conseguir se autoavaliar, pois sem conhecer seus pontos fortes e fracos, um líder não tem como desenvolver-se. Além disso, Rezende defende a ideia de que a maneira como o líder traduz o seu perfil em ações e exemplos práticos fará com que os liderados o admirem e sigam seu exemplo, ou não.

Dentre alguns tipos de perfil, Rezende (2010) cita o autoritário, o diretivo, o participativo, o afetivo, o modelador, o laissez-faire, o visionário e o carismático. Segundo ele, o perfil participativo é o que possui características mais próximas de atingir o potencial máximo de uma equipe, porém é necessário ter flexibilidade para adaptar a postura de acordo com cada situação. Nenhum líder nasce pronto. Existem características de nossa personalidade que já nascem com a gente, mas é possível aprender e desenvolver novas habilidades. Para isso, basta a pessoa estar aberta, ter disposição para o autoconhecimento, coragem para mudar e gostar do que faz. Quando realmente gostamos do que fazemos, transmitimos convicção no que falamos e demonstramos com ações nossa dedicação, contaminando assim os que estão à nossa volta.

Ainda de acordo com Rezende (2010), para que haja engajamento duradouro é necessário ter entendimento sobre o que foi dito. O papel da liderança é comunicar de forma clara e ter certeza de que todos tiveram o entendimento do que foi passado e/ou solicitado. Quando isso acontece, o resultado é um aumento de confiança entre líder e liderado, que conseqüentemente resulta em melhores entregas, sentimento de fazer parte, satisfação e engajamento. Aquino (1996) cita alguns estilos de liderança, como o autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Ele acredita que os estilos são circunstanciais, variando de acordo com a personalidade e com a circunstância do momento. Para ele, independente do estilo de liderança, liderar uma equipe gera impactos nos liderados e afetam também seus comportamentos, assim como a sua motivação para o trabalho. Cada estilo de liderança irá gerar um tipo de reação, conduzindo assim diferentes climas na organização.

Um ambiente de confiança aumenta a colaboração dentro das organizações e um dos caminhos que Blanchard (2019) indica para que isso ocorra é compartilhando informações. As pessoas se envolvem mais quando possuem informações, pois a transparência faz com que se sintam parte da organização. A falta de confiança, segundo o autor, é o maior causador de demissões, comprovado em um estudo realizado por ele, com mais de mil líderes. O resultado foi de que 59% dos respondentes indicaram que o que motivou a saída foram problemas de confiança. A verdade é que quando sabemos que a organização ou a liderança não é honesta, não nos empenhamos em apresentar grandes resultados, pois não queremos dedicar energia em algo que não acreditamos. Geralmente nestes casos, a permanência na organização se dá por uma necessidade e o relacionamento até a saída deste funcionário é meramente transicional.

Bush (2018) acredita que o líder tem o papel de motivar e inspirar sua equipe,

trabalhando de forma receptiva, criando um ambiente de confiança e inspirador, gerando assim equipes mais focadas com melhores entregas. Quando um líder não tem consistência em suas atitudes, isso gera queda na produtividade, na motivação e aumento na rotatividade.

A personalidade da liderança não seria então um papel decisivo na condução da equipe? Muitos autores acreditam que sim e, para Whiteley (1996), cabe ao líder administrar as regras internas, dar as instruções e diretrizes, coordenar a organização como um todo, e o perfil desta liderança é que dará o ‘tom’ de como cada um destes processos irá ocorrer e refletir para a equipe.

De acordo com Rezende (2010), o perfil de liderança está ligado a genética, ou seja, alguns traços nascem com a pessoa, desenvolvendo assim a personalidade, que impactará neste perfil, e a maneira de ser, que pode estar relacionada às vivências do indivíduo e também na cultura em que está inserido. Essas características podem trazer vantagens e desvantagens, mas de qualquer forma irão refletir no perfil do líder. Contudo, sempre é possível uma mudança, caso a pessoa assim deseje. Um líder que percebe que algumas de suas características podem estar impactando em sua forma de trabalho, pode trabalhar estes pontos de forma a neutralizar. Dessa forma, o autoconhecimento é fundamental, principalmente para os líderes que querem aprimorar sua inteligência emocional. Para isso, além de fazer autoavaliação, é necessário aceitar feedbacks e pedir ajuda sempre que necessário.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente artigo trata de um estudo de caso prático, de caráter exploratório descritivo, através de pesquisa quantitativa, com levantamento de dados documentais, coletas de informações através de questionários de pesquisa e teste de análise comportamental (Personal Development Analysis – PDA). Este estudo, com as técnicas e características supramencionadas, foi realizado em duas unidades de uma empresa de pequeno porte, do segmento de serviços de software, uma situada no Vale dos Sinos - RS e a outra na Grande Florianópolis - SC, onde foram realizados comparativos entre os dois perfis de liderança e os impactos dos mesmos sobre o ambiente de trabalho, o clima organizacional, grau de satisfação, comunicação, relação de confiança e autonomia dos colaboradores de ambas as equipes.

A escolha pela referida empresa como objeto deste estudo torna-se pertinente, visto

que se tem percebido diferença nos indicadores apresentados pelas duas equipes, especialmente no que se refere à rotatividade, grau de comprometimento, nível de engajamento, qualidade da satisfação, entre outros. Uma vez que elas possuem duas lideranças diferentes, procura-se analisar o quanto os diferentes estilos de liderança impactam nos aspectos organizacionais.

As duas unidades empresariais pesquisadas serão denominadas A1 e A2, sendo A1 composta por 10 colaboradores e 01 liderança, e A2 por 04 colaboradores e 01 liderança, totalizando 16 profissionais. O estudo foi dividido em duas etapas, sendo a primeira dedicada à análise do perfil comportamental das lideranças. Como forma de mapear os perfis e os estilos de liderança, os dois líderes responderam ao Personal Development Analysis – PDA. Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional para identificar as percepções e emoções dos colaboradores com relação a diversos aspectos que podem (ou não) estar sofrendo o impacto dos estilos de liderança de seus líderes.

A avaliação através do PDA não qualifica perfis comportamentais como “bons ou ruins”, mas sim descreve as características comportamentais do indivíduo avaliado. O estudo de compatibilidade entre uma pessoa e um cargo, por exemplo, irá descrever e detalhar as fortalezas e eventuais fraquezas do profissional em relação ao que o cargo requer. A partir desta análise, pode-se fazer investimentos na área de treinamento e desenvolvimento mais assertivas.

A ferramenta fornece, de forma concreta e objetiva, o perfil das pessoas, detalhando o estilo de liderança, estilo na tomada de decisões, como liderá-las com sucesso, habilidades de persuasão, capacidade de análise, habilidades comerciais, nível atual de motivação, principais habilidades e fortalezas e áreas a desenvolver. A partir da autorização da direção da empresa, as pesquisas realizadas ocorreram na primeira e na segunda quinzena de julho de 2020. Para a primeira etapa, foram convidados os dois líderes das unidades A1 e A2 a responderem ao PDA, como forma de mapear o estilo de cada liderança e seus comportamentos.

Sobre o comportamento do líder A1, pode-se dizer que é uma pessoa sociável e causa boa impressão na maioria das pessoas por sua cordialidade, sua compreensão e sua compaixão. Trabalha com e através das pessoas para conseguir que o trabalho seja feito, é amável e despreocupado. Também pode mostrar tenacidade e independência, às vezes, a ponto de se mostrar teimoso, põe ênfase em usar sua natureza social e extrovertida para persuadir e influenciar os outros. Sem parecer autoritário, com seu enfoque tenaz e não

agressivo, pode vencer a oposição. É extrovertido, carismático e se relaciona bem individualmente ou em grupos. Para ele é fácil fazer discursos e apresentações, é diplomático e acessível em seu estilo interpessoal. Usa sua facilidade verbal, sua confiança em si e suas habilidades persuasivas para mediar entre as pessoas ou partes em conflitos. É independente em pensamento e em ação, é um pouco paciente e por natureza sabe escutar. Além disso, possui habilidade para se comunicar em quase todos os níveis, pode agir e tomar decisões de forma individual com pouca ou nenhuma supervisão ou direção dos outros e a sua independência o leva a querer ter seus próprios pensamentos e desenvolver suas próprias opiniões.

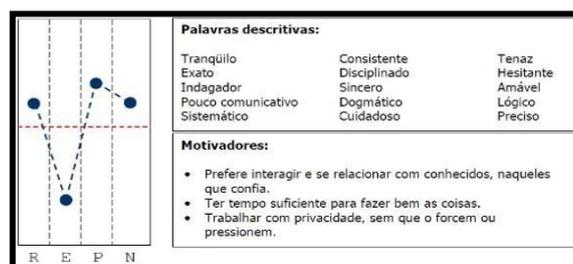
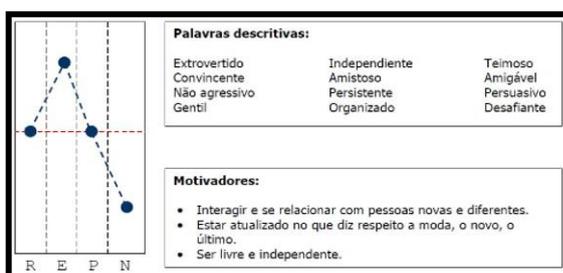
Já o comportamento do líder A2 mostra ser altamente confiável, muito disciplinado e preciso, além de ter a habilidade de avaliar os acontecimentos de uma forma lógica e sistemática. Tem tendência para administração e para a especialização, gosta de pensar nos problemas, assuntos e designações à consciência, com uma boa dose de profundidade e com atenção aos detalhes, prefere operar baseado em fatos e dados, mas pode ir muito mais longe. É lógico e analítico em sua aproximação aos problemas. Geralmente é curioso e gosta de entender as verdadeiras causas dos problemas. É cético, o que o leva a não aceitar as novas ideias muito rapidamente. Não é particularmente entusiasta pelo que as pessoas podem pensar quando lhe falta motivação ou uma atitude positiva, tem uma tendência a se opor às mudanças e guardar rancores. É um pouco reservado e comedido, pensará nas coisas cuidadosamente e é provável que aparente ser muito sério. Pode não ser muito bom comunicador e possivelmente se feche com a informação. Baseia suas relações na confiança e pode levar tempo para confiar nos outros, é um indivíduo sério e introvertido.

Os resultados da análise do perfil dos líderes A1 e A2, que foram descritos anteriormente, estão representados nas figuras 1, 2 e 3.

Figura 1- Perfil PDA das lideranças analisadas.

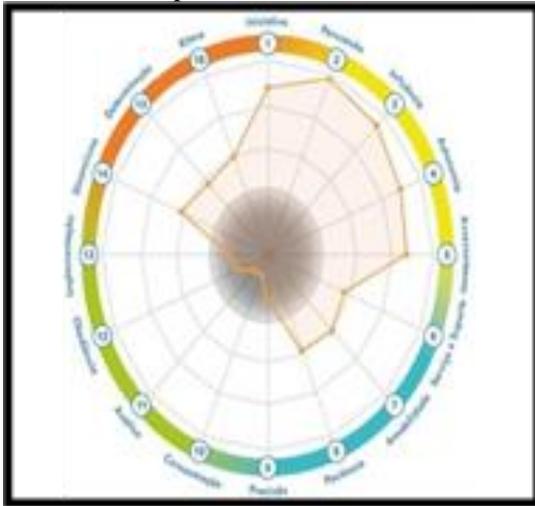
Liderança Unidade A1- Perfil PDA: Negociador.

Liderança Unidade A2 – Perfil PDA: Analítico.

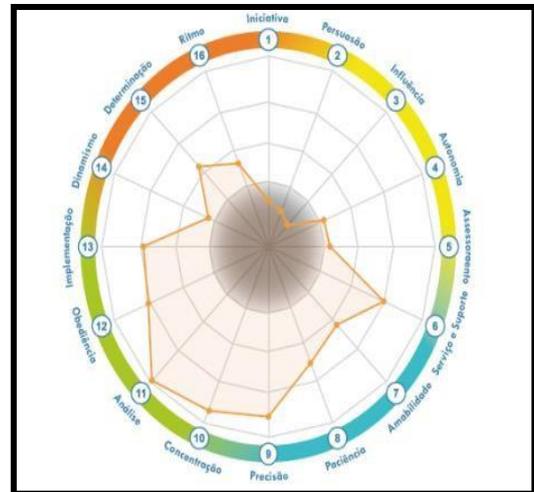


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Figura 2- Perfil comportamental das lideranças.
Liderança Unidade A1 – Gráfico Comportamental de Radar.

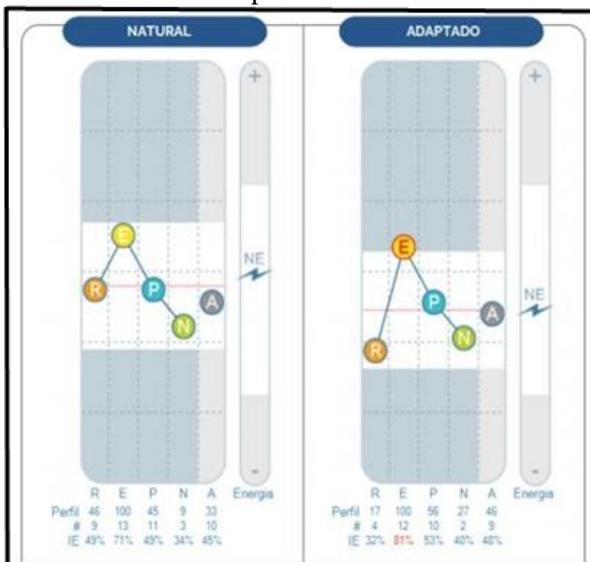


Liderança Unidade A2 – Gráfico Comportamental de Radar.

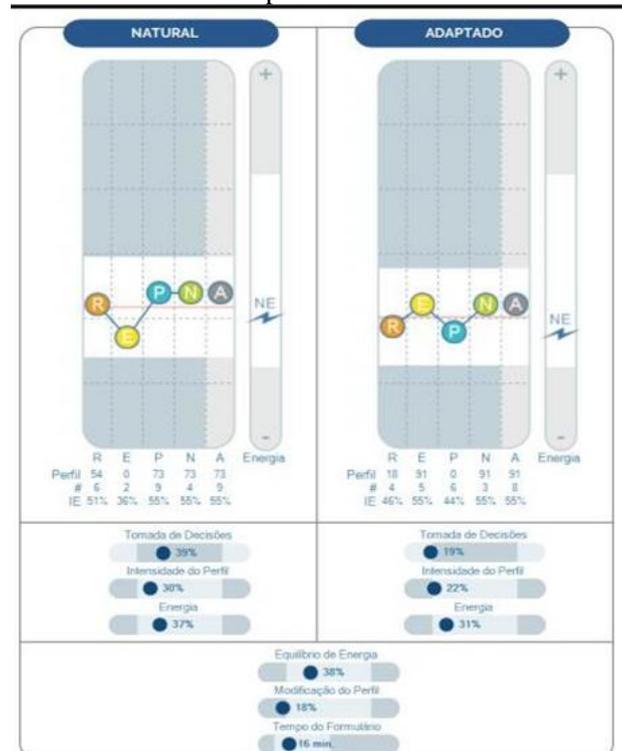


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Figura 3- Perfil Comportamental das lideranças.
Liderança Unidade A1 – Gráfico Perfil Comportamental.



Liderança Unidade A2 – Gráfico Perfil Comportamental.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O questionário de pesquisa de clima foi construído para mapear as variáveis ou os aspectos das duas equipes que, segunda a revisão bibliográfica, mais sofrem o impacto com

relação aos perfis de lideranças.

Para esta segunda etapa, todos os colaboradores de ambas as unidades foram convidados a participar da pesquisa, a qual obteve uma adesão média de 80% na equipe A1 e 75% na equipe A2 (Tabela 1).

Tabela 1- Critério quantitativo da pesquisa de clima.

Unidade	Número de Colaboradores	Participantes da Pesquisa	Adesão
A1	10	8	80%
A2	4	3	75%
Total	14	11	78%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Composto por 24 (vinte e quatro) questões, o questionário de pesquisa de clima teve como objetivo investigar o grau de satisfação das equipes com relação a diversos aspectos do clima organizacional, tais como: a colaboração, o relacionamento entre colegas e liderança, o sentimento de valorização, a confiança, a autonomia, o engajamento, o feedback, a organização, o senso de justiça e a comunicação.

A não obrigatoriedade de participação na pesquisa por parte dos colaboradores tem por propósito criar um clima de espontaneidade, possibilitando assim obter dados autênticos com relação ao ponto de vista dos profissionais. Sendo assim, a participação foi voluntária e de caráter sigiloso, através da ferramenta Google Forms.

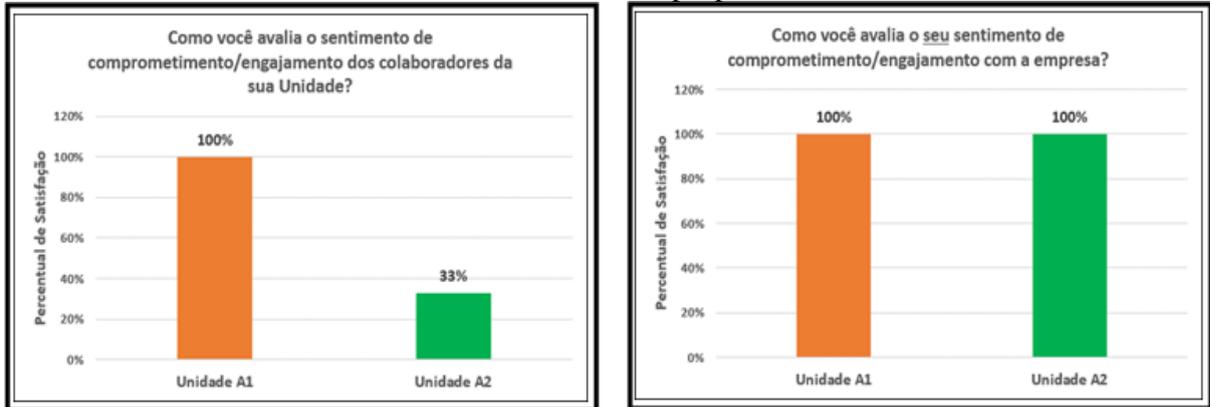
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quando questionados sobre a satisfação em relação ao clima da unidade, 100% foi a aprovação dos membros da unidade A1. Já o percentual de satisfação na avaliação do espírito de colaboração dos colegas, os membros da unidade A1 responderam 100% e da unidade A2, 33%. Nessa mesma linha de pensamento, os representantes da unidade A1, obtivemos 100% de satisfação em relação a avaliação do relacionamento entre os colegas.

Comparando as duas unidades, percebe-se que a unidade A1, identifica, na sua totalidade, a confiança do líder no trabalho realizado pelos seus colaboradores e que foram unânimes em afirmar que recebem feedback(retorno) pelo seu trabalho. Esses mesmos (100% da unidade A1) identificam o líder como um membro que aceita as contribuições e opiniões da sua equipe.

Em relação ao comprometimento/engajamento dos colaboradores, os membros das unidades têm percepções distintas sobre esse sentimento, como pode-se observar na Figura 4.

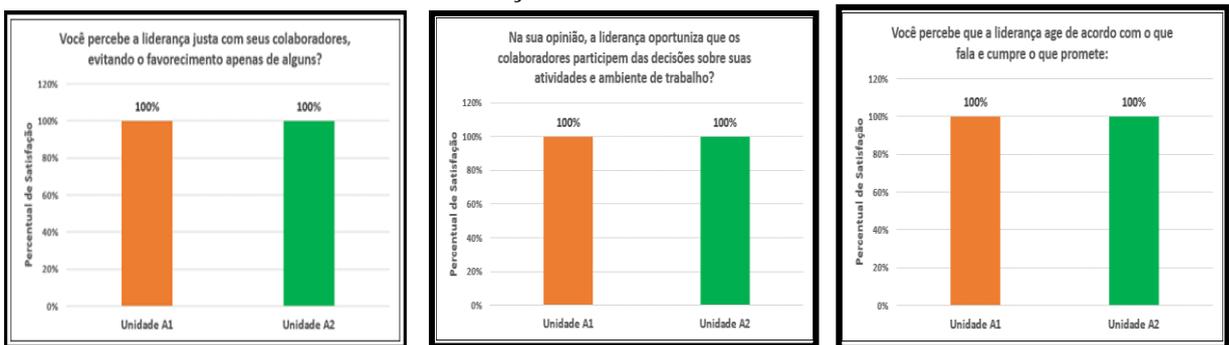
Figura 4 - Avaliação do sentimento de comprometimento/engajamento dos colaboradores da unidade e de seu próprio.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O senso de justiça, a valorização da participação e o cumprimento de acordos também foram investigados nesse trabalho nas duas unidades entrevistada (Figura 5). Outra percepção é que todos os entrevistados das duas unidades consideraram as orientações claras e objetivas dos líderes.

Figura 5- Percepção relacionada a participação, justiça e cumprimento de acordos das lideranças das Unidades 1 e 2.



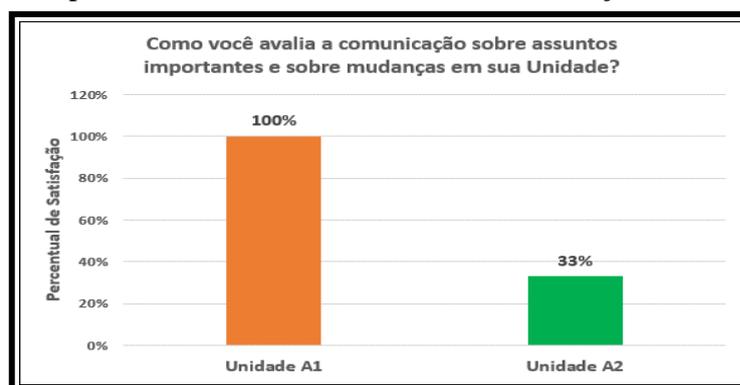
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A organização da equipe, o acolhimento dos novos membros e o relacionamento com os colegas foram pauta de perguntas para os entrevistados. Todos responderam com 100% de satisfação para a unidade A1, inclusive sobre o seu relacionamento e a atuação com a liderança, sobre o posicionamento da mesma para com o entrevistado e a autonomia para a

realização do trabalho cotidiano. A satisfação em relação ao trabalho/atividade que exerce na empresa é de 100% para todos os entrevistados de ambas as Unidades, percebendo-o como importante, julgando o ambiente como bom para se trabalhar (100% de satisfação para ambas as Unidades).

A comunicação para 33 % dos entrevistados da unidade A2, não se apresenta ajustada, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6- Resposta dos entrevistados sobre a comunicação nas Unidades.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Outro índice mapeado para a análise de impacto das diferentes lideranças foi o de rotatividade. Os números apresentados na Tabela 2 correspondem aos últimos 12 meses (de maio de 2019 a maio de 2020).

Tabela 2- Índice de Rotatividade.

Unidade	Admitidos nos últimos 12 meses	Desligamento nos últimos 12 meses	Total de Funcionários	Índice de Rotatividade
1	8	3	10	55%
2	6	5	4	137,5%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os resultados do relatório do PDA (Personal Development Analysis) aplicado nas duas lideranças revelou diferentes perfis comportamentais. O PDA analisa cinco diferentes eixos: risco, extroversão, paciência, normas e autocontrole. O líder da unidade A1 possui um perfil considerado negociador. No eixo de risco, ele obteve um índice situacional, o que indica que se trata de uma pessoa geralmente assertiva. Às vezes, dependendo da situação, tomará a iniciativa e assumirá compromissos que impliquem riscos. Os outros chegam a considerar esta pessoa ativa diante das demandas do ambiente e capaz de exercer um grau de domínio

moderado. Costuma aceitar a necessidade de assumir riscos em certas situações.

No eixo de extroversão, o líder A1 obteve um índice alto, o que indica que se trata de uma pessoa sociável, extrovertida, agradável, persuasiva, atrativa e convincente. Esforça-se para transmitir uma boa impressão e fazer com que os outros se sintam a vontade. Já no eixo de paciência, ele obteve um índice situacional, o que indica que se trata de uma pessoa que geralmente está alerta, que pode responder positivamente às mudanças, bem como tolerar certa rotina e apesar de gostar da variedade e da mudança, precisam ser planejadas.

No eixo de norma, o líder A1 obteve um índice baixo, o que indica que se trata de uma pessoa bastante independente, positiva e segura, que confia em suas próprias ideias e em sua maneira de fazer as coisas, mas prefere agir sob seus próprios critérios ao invés de seguir de perto normas e procedimentos.

Para a avaliação no eixo de autocontrole, o líder A1 obteve um índice baixo, o que indica que se trata de uma pessoa que tende a ser emotiva. Em algumas oportunidades inclui seus sentimentos e emoções no momento de tomar decisões. Ele demonstra, expõe e compartilha seus sentimentos e emoções.

O líder A1, em seu perfil natural, apresenta um estilo mais arriscado em suas tomadas de decisão, o que indica que tenderá a tomar decisões com as informações que tiver na mão, assumindo os riscos. Possui uma alta percepção do ambiente e resposta ao meio, o que o torna muito alerta e atento; o seu nível de energia se encontra moderadamente acima do que requer o cargo, o que indica um grau de “aborrecimento”, possivelmente resultado por uma falta de atividade no dia-a-dia. Ele pode se adaptar ao que o cargo exige, pois é flexível, mesmo em ocasiões em que apresente alguma resistência.

Trata-se de um indivíduo sociável, que causa boa impressão na maioria das pessoas pela sua cordialidade, sua compreensão e sua compaixão, dá um valor especial ao fato de trabalhar com pessoas e, assim, conseguir que o trabalho seja feito. É gentil e despreocupado, também pode mostrar tenacidade e independência e, às vezes, ser teimoso e obstinado. Enfatiza o uso de sua natureza social e extrovertida para persuadir e influenciar os outros para concordarem com o que ele quer. Sem parecer autoritário, com seu enfoque tenaz e não agressivo pode vencer a oposição. É extrovertido e carismático, poderá se relacionar com as pessoas, individualmente e em grupos, e será relativamente fácil para ela fazer discursos e apresentações. É diplomático e acessível em seu estilo interpessoal.

O líder A1 pode usar sua facilidade de comunicação, sua confiança em si próprio e suas habilidades persuasivas para mediar pessoas ou partes em conflito. Para fazer isso, ele

agirá de maneira positiva. Será visto pelos outros como um indivíduo confiável, razão pela qual será eficiente ao aconselhar, assessorar outras pessoas sempre e quando não seja sobre processos, políticas ou normas a serem seguidas. Tende a ser uma pessoa muito independente em pensamento e em ação, é mais voltado para a justiça do que para as regras devido à sua independência e seu forte comprometimento com as pessoas, razão pela qual pode se tornar teimoso demais e, inclusive, quando contrário ao que foi estabelecido, sente que foi tratado de maneira injusta, seja ele ou um colega. É paciente e, por natureza, sabe escutar e possui a habilidade de se comunicar em quase todos os níveis.

O líder A1 pode, às vezes, ser tolerante demais com os outros e compreensivo demais, além de tomar para si as tarefas que deveria delegar. Tende a elaborar planos para conseguir que as coisas sejam feitas, completará as tarefas e projetos rapidamente e está disposto a agir e tomar decisões por si só com pouca ou nenhuma orientação dos outros. A independência dele o leva a querer ter suas próprias ideias e desenvolver suas próprias opiniões.

Devido ao seu foco nas pessoas e sua busca pela conquista, pode se desmotivar e se sentir magoado diante da rejeição e desaprovação dos outros ou ao ser excluído de um grupo ou projeto. Se isso acontecer em momentos de maior sensibilidade ou se manifestar de maneira muito intensa, pode abandonar seu estilo gentil e ficar muito emocional e inclusive explosivo. Pelo seu estilo independente, frequentemente se sentirá incomodado ou trabalhando sob um rígido controle, bem como regras e procedimentos muito rigorosos. Diante dessa situação, ele pode responder procurando se manter a margem dessas regras ou, senão, encontrando justificativas para agir de maneira independente.

Segundo os resultados do PDA, o líder da unidade A2 possui perfil analítico. No eixo de risco, ele obteve um índice situacional, o que indica que se trata de uma pessoa geralmente assertiva. Às vezes e, dependendo da situação, tomará a iniciativa e assumirá compromissos que impliquem riscos. Os outros chegam a considerar esta pessoa ativa diante das demandas do ambiente e capaz de exercer um grau de domínio moderado. Costuma aceitar a necessidade de assumir riscos em certas situações.

No eixo de extroversão, o líder A2 obteve um índice baixo, o que indica que se trata de uma pessoa mais reservada e um tanto discreta, que interage com outros sem problemas, mas pode ser considerada como uma pessoa que prefere estar sozinha. Pode trabalhar individualmente ou em grupos pequenos, transmite uma impressão de autossuficiência e ceticismo e faz distinção entre quem são seus "amigos" e quem são seus "conhecidos".

No eixo de paciência, o líder A2 obteve um índice alto, o que indica que se trata de uma pessoa um tanto tranquila e paciente, que se sente motivada ao ter pelo menos certa segurança e o foco nas prioridades, costuma ser caseira e inclinada a família, é amável, tolerável, afetuosa e não se incomoda com certa rotina em seu dia-a-dia.

No eixo de normas, o líder A2 obteve um índice alto, o que indica que se trata de uma pessoa que se sujeita sem inconvenientes às normas. Mostra abertura razoável e está aberto as ideias dos outros, pode estar aberto a receber a direção e a determinação das normas, se preocupa para que as coisas sejam bem feitas e é tolerante, cortês e cooperativa.

No eixo de autocontrole, o líder A2 obteve um índice alto, o que indica que se trata de uma pessoa que tende a ser reflexiva e racional. Mostra uma conduta madura e possui a habilidade de controlar seus fortes impulsos. Geralmente mostra-se segura de si e confia em sua habilidade para tolerar, aceita as regras e age com base nos princípios e tende a ser objetiva e lógica.

O líder A2 em seu perfil natural, tende a tomar decisões de forma cautelosa. Possui uma adequada percepção do ambiente e resposta ao meio, o que o torna geralmente alerta e atento. O seu nível de energia se encontra moderadamente acima do que requer o cargo, o que indica um grau de “aborrecimento”, possivelmente resultado por uma falta de atividade no dia-a-dia.

O líder A2 está modificando significativamente suas próprias tendências de comportamento natural para se adaptar as tendências de comportamento que percebe como necessárias para o sucesso em seu cargo atual. Geralmente se aproxima das tarefas, projetos e atribuições como um solucionador de problemas, tem uma tendência para a administração e especialização e é altamente confiável, muito disciplinado e preciso, aliás tem a habilidade de avaliar os fatos de uma maneira lógica e sistemática.

Gosta de pensar nos problemas, assuntos e atribuições conscientemente com uma boa dose de profundidade e com atenção aos detalhes. Ele prefere operar com base nos fatos e dados, mas pode ir além e exibir um pensamento criativo. É lógico e analítico ao lidar com problemas, é curioso e gosta de entender as verdadeiras causas de problemas e eventos. É cético em sua abordagem, não se desnorreia facilmente com questões que a tiram do foco e quer ver a prova ou uma história lógica antes de se comprometer com um plano ou proposição. O ceticismo dele o leva a não aceitar as novas ideias muito rapidamente. Por esta característica, pode ser visto, por algumas pessoas, como uma pessoa negativa. Como não é muito entusiasta, as pessoas podem pensar que não tem motivação ou uma atitude positiva.

Pode tender a se opor as mudanças e a guardar rancores.

O líder A2 é um tanto reservado e mensurado, pensará nas coisas cuidadosamente e é provável que aparente ser muito sério. Pode não ser muito bom comunicador e é possível que tenha a tendência a ser possessivo com as informações. Além disso, baseia suas relações na confiança e, portanto, pode levar tempo para confiar nos outros. É um indivíduo sério e introvertido, que procura amizades sinceras e sabe diferenciar seus amigos de seus conhecidos.

Gosta de trabalhar sozinho, planejando, pensando e resolvendo problemas. Também trabalhará bem em grupos pequenos e equipes. Nem sempre se sente muito à vontade em grupos grandes, especialmente se for composto por pessoas que não conhece.

É socialmente reservado e precisa de algum tempo para chegar a conhecer as pessoas e “ganhar confiança”. As pessoas podem ver ele como distante e quieta demais nas situações sociais. As tendências introvertidas de Karan poderiam levá-lo a se isolar um pouco das pessoas. Tem a necessidade inata de evitar se envolver excessivamente com as pessoas que não são de seu círculo de amizade.

A perseverança e a determinação são qualidades fundamentais deste líder. Sempre seguirá as normas e tem um respeito considerável pela autoridade. Ele será persistente e meticuloso ao lidar com o trabalho, mostrará uma conduta calma e estável em um amplo leque de situações, terá equilíbrio sob pressão e é previsível e confiável na execução de tarefas e projetos. É muito trabalhador, sincero e leal. É um supervisor rigoroso que pode ser intolerante com os improdutivos. Talvez também seja difícil se relacionar com indivíduos sociáveis demais ou superficiais.

É possível que sinta que são uma perda de tempo as conversações sociais irrelevantes com pessoas que não são de seu círculo de amizade. Precisa de privacidade em seus assuntos e pensamentos pessoais e se sentirá tenso quando sentir que isso não é respeitado. Também é provável que reaja a essa tensão se mantendo muito calado, sem exteriorizar seus pensamentos e se afastando das pessoas.

A pesquisa de clima realizada nas unidades A1 e A2 contemplou a análise da satisfação das equipes com relação a 24 diferentes aspectos que impactam no clima ou ambiente organizacional. Conforme ilustrado no decorrer do trabalho, nos “Materiais e Métodos”, percebemos que 11 dos itens pesquisados obtiveram o mesmo índice de satisfação nas duas unidades, sendo eles: comprometimento e engajamento com a empresa, liderança justa em suas ações, oportunidade de participação nas decisões das atividades da unidade,

congruência entre palavra e ação da liderança, clareza nas orientações sobre as atividades a serem desenvolvidas, relacionamento entre os colegas da unidade, tratamento oferecido pela liderança, sentimento de realização quanto a atividade que desempenha, o relacionamento direto com a liderança, sentimento que o trabalho que realiza é importante para a empresa e sentimento de ser um bom lugar para trabalhar.

Por outro lado, 13 aspectos apresentaram uma grande discrepância entre as duas unidades, sendo que a A1 teve um índice elevado de satisfação, enquanto que a A2, teve um índice elevado de insatisfação com relação a sentimento de engajamento da equipe, abertura e aceitação da liderança para com as opiniões da equipe, organização do trabalho da unidade pela liderança, acolhida de novos colaboradores, autonomia dada pela liderança, comunicação interna, atuação do líder, clima no trabalho, espírito de colaboração da equipe, sentimento de respeito e valorização com relação ao trabalho realizado, sentimento de confiança da liderança com relação ao trabalho realizado, feedback e relacionamento entre os colegas.

O percentual de rotatividade de cada unidade também apresenta uma diferença bastante significativa, sendo que nos últimos 12 meses, o índice da unidade A2 foi quase três vezes maior que na unidade A1, chegando a 137,5% a diferença entre eles.

Enquanto o perfil de liderança do líder da unidade A1 é mais democrático, utiliza empatia para estabelecer confiança e alcançar os resultados esperados, dá independência para a equipe evitando obstruir o trabalho dos liderados, exerce a confiança e é bastante tolerante; o perfil de liderança do líder da unidade A2 apresenta-se mais prático, racional e rigoroso e tende a não consultar os seus colaboradores, sendo pouco sensível as necessidades emocionais da equipe, resistente em delegar tarefas e um pouco impaciente.

Essas diferenças refletem diretamente no índice de satisfação das equipes, levantadas através da pesquisa de clima, onde a equipe subordinada ao líder A1 apresentou um índice de satisfação de 95%, enquanto que a equipe gerenciada pelo líder A2 apresentou satisfação de 45%. Estes percentuais de satisfação podem vir a impactar na qualidade das entregas e consequente produtividade das duas equipes. Lembrando também que a unidade A2 possui um alto índice de rotatividade.

Isso mostra que o fato do líder A1 ser mais comunicativo, extrovertido, seguro, positivo e emocional, contribui para que sua equipe tenha um melhor relacionamento entre si, com um ambiente mais harmonioso e colaborativo, onde as pessoas se preocupam umas com as outras e trabalham de forma mais autônoma e feliz. Por outro lado, a equipe do líder A2, demonstra sentir falta de uma liderança mais comunicativa e de um ambiente mais amistoso.

Este líder possui um perfil mais discreto, quieto e racional, o que reflete em seus subordinados, que por mais que o considerem altamente qualificado, sentem falta de uma comunicação mais acessível e menos resistente.

O estudo realizado nos permitiu constatar que o impacto da liderança no clima organizacional em ambas unidades é evidente. Porém, um impacta positivamente enquanto que o outro gera impactos negativos, como a insatisfação. Foi possível notar as diferenças no perfil de cada líder e os impactos que geram no clima e satisfação das equipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chiavenato (2000) diz que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”. Para ele, o termo clima organizacional se refere às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, tudo aquilo que provoca motivação nas pessoas. Sendo assim, quando o clima organizacional é favorável, satisfaz as necessidades das pessoas e as mantém motivadas. Quando as pessoas estão com baixa motivação, seja por frustração ou por insatisfação, o clima organizacional tende a baixar, causando desinteresse, apatia, insatisfação, tumulto, inconformidade, entre outros fatores que impactam negativamente na organização.

Avaliando os desdobramentos deste estudo, foi possível constatar a diferença de perfil das duas lideranças aqui avaliadas e como estes diferentes estilos impactam em suas equipes e no índice de satisfação delas.

A motivação das pessoas no ambiente corporativo é impactada por fatores internos e externos e não existem regras para lidar com esses elementos, visto que as pessoas são motivadas por estímulos diferentes. Contudo, a liderança tem um papel de extrema importância dentro do ambiente corporativo, pois suas ações refletem nas pessoas que estão sob a sua liderança e somada com ambiente de trabalho agradável, salários compatíveis, benefícios atrativos, oportunidade de crescimento, juntos transformam o trabalho mais prazeroso e fica mais fácil de reter os talentos da organização.

Não existe liderança perfeita, mas ela pode ser adaptada de acordo com as necessidades da organização e de seus colaboradores, gerando assim melhores resultados. A boa relação entre líder e liderado gera clima positivo e mantém a equipe motivada. Cabe ao líder manter a união da equipe, assim como em sempre reconhecer os esforços individuais e em grupo, valorizando seus colaboradores e criando um ambiente que gere satisfação. Para isso, ele

precisa ouvir, dar autonomia, gerar confiança, comunicar de forma clara, lidar com os conflitos transformando-os em resultados construtivos e conseguir que todos se comprometam com a organização.

As pesquisas realizadas atingiram o objetivo proposto e servem para direcionamento das ações futuras em ambas as unidades. Mesmo sabendo que não é somente o perfil do líder que impacta no índice de satisfação, foi possível identificar diversos fatores que são afetados por ele, seja de forma positiva ou negativa. Diante disso, é possível desenvolver ações para melhorar o clima dentro da organização.

Para o desenvolvimento destas lideranças, principalmente da unidade A2, que apresentou um baixo índice de satisfação na pesquisa de clima e um auto índice de rotatividade, foram sugeridas algumas ações para a direção da empresa. Uma delas é o Assessment, que traz como principal benefício o autoconhecimento e gestão do conhecimento, identificando quais os pontos fortes e quais fatores precisam ser melhorados. As ferramentas utilizadas para isso avaliam o comportamento e competências para conhecer com maior eficiência e critério as pessoas.

A partir dos resultados do Assesment, a empresa poderá construir um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI para cada líder, para potencializar as competências e minimizar os pontos fracos. Esse desenvolvimento poderá ocorrer através de eventos e workshops, networking, treinamentos, palestras e coaching comportamental.

Cada vez mais as organizações percebem a importância de investir no capital humano e por isso o processo de Coaching é um forte aliado no desenvolvimento de líderes. Ele poderá auxiliar as lideranças no planejamento estratégico, definição de metas e objetivos, gestão de tempo, definição de planos de ação, entre outros. Com estes conhecimentos e habilidades, poderão extrair o melhor de cada um de seus liderados.

Recomenda-se que a avaliação do clima organizacional seja algo constante na empresa, a fim de identificar a satisfação de seus colaboradores e falhas na comunicação, assim como a busca do desenvolvimento constante de suas lideranças. Através do estilo de liderança, o líder tem a capacidade de favorecer ou enfraquecer os laços emocionais que dão coerência a equipe e que impactam profundamente no clima da organização. Por isso, é de extrema importância que as empresas estejam atentas a estes fatores, trabalhando em melhorias contínuas para que o capital humano seja valorizado e que os talentos sejam retidos.

Para investigações futuras, sugerimos a expansão deste estudo para as demais unidades, visto que a empresa possui equipes espalhadas por todo o Brasil e, desta forma,

seria possível verificar como está o clima organizacional de todas as equipes. Sugere-se realizar uma análise na qual pudesse indicar se o clima organizacional, a satisfação no trabalho e a liderança influenciam no atingimento de metas/entregas de cada equipe. Além disso, também seria interessante realizar um estudo com relação ao clima organizacional e os motivos que levam a solicitação de demissão para que a empresa possa entender e tomar as medidas necessárias para diminuir o índice de rotatividade.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber. Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília. Withaker. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BUSH, Michael C. **A Great Place to Work for All**. 1 ed. São Paulo: Primavera, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **O poder das relações humanas: inteligência social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOUSES, James M.; POSNER, Barry. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

REZENDE, Maércio. **Juntando as peças liderança na prática**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.