



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO
PSICOLOGIA**

INNALUCIA COELHO DA MATA

LUMA BEATRIZ FREITAS MESQUITA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA**

**FORTALEZA
2022**

INNALUCIA COELHO DA MATA
LUMA BEATRIZ FREITAS MESQUITA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA**

Artigo de TCC apresentado ao curso de Bacharel em Psicologia do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – como requisito para obtenção do grau de bacharel; sob orientação da prof.^a Ms. Olivia Lima Guerreiro de Alencar.

FORTALEZA
2022

INNALUCIA COELHO DA MATA
LUMA BEATRIZ FREITAS MESQUITA

ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA

Artigo TCC apresentada no dia 9 de dezembro de 2022 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Psicologia do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Ma. Olivia Lima Guerreiro de Alencar
Orientadora - Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

Prof.^a. Ma. Rafaela Cajado Magalhães
Membro - Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO

Prof.^a. Ma. Diana Maria Cavalcante Morais
Membro - Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO

ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Innalucia Coelho Da Mata ¹

Luma Beatriz Freitas Mesquita ²

Olivia Lima Guerreiro de Alencar ³

RESUMO

A pesquisa realizada foi uma revisão integrativa, apresentando como objetivos a descrição dos estilos de liderança diante do modelo de Goleman, verificação da relação entre os estilos de liderança e clima organizacional e analisar as lideranças apresentadas pelos artigos pesquisados. Foram selecionados artigos de duas plataformas (SciELO e Ebscohost), no qual foram selecionados 11 artigos publicados, no período de 5 anos, ocorrendo uma análise de dados em função de cumprir com os objetivos da pesquisa. Os resultados apresentam que os estilos de liderança podem influenciar o clima organizacional de uma empresa, já que a liderança consegue mudar o comportamento dos colaboradores e a percepção que eles têm do ambiente de trabalho, o estilo de liderança predominante nos artigos foi a liderança transformacional.

Palavras chaves : Liderança; Estilo de liderança ; Clima organizacional

ABSTRACT

The research carried out was an integrative review, presenting as objectives the description of leadership styles in view of the Goleman model, verification of the relationship between leadership styles and organizational climate and analyzing the leaderships presented by the researched articles. Articles from two platforms (SciELO and Ebscohost) were selected, in which 11 articles published over a period of 5 years were selected, with a data analysis taking place in order to comply with the research objectives. The results show that leadership styles can influence the organizational climate of a company, since leadership can change the behavior of employees and the perception they have of the work environment, the predominant leadership style in the articles was transformational leadership.

Key Words: Leadership ; Leadership style ; Organizational climate

¹ Graduanda do curso de Psicologia pelo Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

² Graduanda do curso de Psicologia do Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

³ Prof.^a. Orientadora do curso de Psicologia do Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

1.INTRODUÇÃO

O conceito de liderança é definido por alguns autores (VERGARA, 2014; FERRAZ, 2015; MAXIMIANO, 2009), como habilidades de manejar grupos, ou que tem autoridade sobre algo ou alguém. Goleman (2015), aponta as diferentes formas de liderar, e como essas diferenças são importantes diante mudanças das diversas situações, o autor constata que os líderes mais eficazes são semelhantes entre si, no aspecto da inteligência emocional.

O conceito de liderança sofreu modificações ao longo dos anos, assim como as instituições, a partir dessa evolução, que antes era chefe ou gestor se modificou com uma tentativa de desenvolvimento organizacional (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

A concepção sobre a liderança passou por uma diversidade de modificações ao longo dos ciclos históricos. Durante a terceira e quarta revolução industrial, surgiram marcos significativos para o surgimento de novas formas de pensar sobre a liderança. Com a nova revolução industrial 4.0, caracterizada por avanços tecnológicos, a forma de liderança 4.0, foca na união e integração de pessoas no trabalho, no qual o líder atua de maneira positiva e inspira os colaboradores da organização (ISRAEL, 2021).

Yamafuko & Silva (2015) apontam que liderança não se aplica apenas nas organizações, porém pode existir liderança em qualquer meio que haja grupos de pessoas, como comunidades, por exemplo. Geralmente, possui um indivíduo que se sobressai e conduz determinadas situações, tendo mais habilidades de contornar a situação problema.

Atualmente, ser um bom líder requer várias habilidades, e cada um adere ao seu estilo de liderar. Goleman (2015) divide-se em 6 estilos de liderança: estilo visionário, treinador, afetivo, democrático, modelador e coercitivo, onde cada um desses estilos possui efeitos diversos sobre as equipes e o clima organizacional.

O psicólogo organizacional que pretende atuar diretamente com liderança e trabalho em equipe de uma organização, poderá verificar qual colaborador tem perfil para ser um líder de equipe, assim como treinando e desenvolvendo

habilidades e competências desse sujeito. Uma alternativa relevante é trabalhar a inteligência emocional para o cargo de líder de equipe, aumentando a tomada de decisões assertivas, para manter a equipe satisfeita e motivada no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, aumentar a produtividade dos colaboradores (ZANELLI, ET AL. 2014).

Uma das melhores maneiras de verificar se a liderança está sendo competente é coletar a percepção dos colaboradores. A partir desta percepção é possível verificar como aquele líder está atuando, de que maneira ocorre o manejo na divisão de tarefas, comunicação, de que estratégias ele utiliza para motivar os liderados etc. Identificar se a forma de condução da equipe está satisfazendo as necessidades dos colaboradores e de que modo ele influencia as pessoas lideradas por ele.

O líder tem o papel de influenciar as pessoas, adquirir um bom funcionamento da equipe ou setor é preciso criar um vínculo entre o líder e os liderados para ter um bom relacionamento e harmonia na equipe. As percepções que esses funcionários têm com relação ao líder e ambiente de trabalho podem influenciar no clima organizacional da empresa.

O clima organizacional atua diretamente no funcionamento e grau de satisfação dos colaboradores da organização. Judge, Robbins e Sobral (2010), definem o clima organizacional como as percepções que os funcionários da instituição têm sobre o seu ambiente de trabalho, o clima pode ser notado pelos trabalhadores da organização e podem influenciar no comportamento, um líder que atua de maneira mais rígida e não tem um bom relacionamento com a equipe que lidera, influencia negativamente no clima organizacional.

Diante desse contexto, pergunta-se: **De que maneira os estilos de liderança influenciam no clima organizacional de uma empresa?**

O trabalho a seguir tem como **objetivos específicos**: **1. Descrever os estilos de liderança no modelo de Goleman; 2. Verificar qual a relação dos estilos de liderança com o clima organizacional de uma empresa; 3. Analisar os estilos de liderança praticados nos artigos selecionados.**

A pesquisa da revisão integrativa será realizada em 5 (cinco) capítulos, no primeiro aborda sobre a introdução e temática da pesquisa, o segundo capítulo é o referencial teórico que fala de maneira mais aprofundada sobre a temática, em seguida a metodologia, apresentando de que maneira e como foi realizada a pesquisa e os critérios de inclusão e exclusão, no capítulo 4 (quatro), vem a análise de dados onde os artigos selecionadas serão analisados para responder os objetivos da pesquisa e por último o capítulo de considerações finais, falando sobre descobertas durante a pesquisa e pontos importantes no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico abrange sobre as escolas de lideranças, assim como os estilos que foram identificados na literatura científica sobre o tema.

Apresentando definições de liderança pela ótica de diversos autores da área e o clima organizacional, suas definições e influências no ambiente de trabalho.

2.1 Liderança

A liderança passou por grandes modificações ao longo dos anos. Os modelos de liderança acompanham as quatro revoluções industriais, onde cada ciclo define seu perfil e suas características. Atualmente, há o enfoque da 4ª revolução, considerada recente, e continua em evolução constante dos modelos de gestão e de liderança (GARCIA, 2020).

A liderança na primeira revolução industrial se caracterizava dentro das organizações com o foco de transmitir ordens aos seus liderados, para que as tarefas fossem executadas e isso era o suficiente para o andamento da instituição, onde não importava o trabalho ou dedicação que aquele funcionário agregasse para a empresa (GARCIA, 2020).

A revolução industrial 2.0 tinha como a principal característica a criação das linhas de montagem, utilizando eletricidade petróleo, causando assim a produção em massa de produtos, com o avanço tecnológico das máquinas a mão de obra humana passou a ser substituída pelas máquinas. O líder, na época, era um fiscalizador garantindo que a produção continuasse (GARCIA, 2020).

A revolução 3.0, fez parte do século XX, sendo constituída pela automação industrial, na utilização dos computadores, eletrônicos e tecnologia da informação. A revolução 4.0 se destaca, a partir dos anos 90 até os dias atuais, pelo sistema cibernético, produção inteligente, redes, inteligência artificial e internet. Considerada a revolução atual, ela reflete diretamente na automação nos processos produtivos e na redução de mão de obra humana (GARCIA, 2020).

Os colaboradores de uma empresa são o principal fator para o funcionamento daquele local, onde eles passam boa parte do seu tempo dentro daquele ambiente fazendo com que crie algum determinado sentimento de afeto ou desconforto pelo local de trabalho, comportamento desses funcionários na instituição depende de como está o clima na empresa. (SILVA & RIBEIRO, 2020).

Os diversos momentos históricos e seus cenários podem ser compreendidos como pano de fundo para os quatro momentos das escolas de liderança, segundo Robbins, 2010.

Quadro 1 - Escolas de liderança

Teorias	Definições
Teoria Dos Traços	Busca traços, características e qualidades que possam diferenciar líderes de pessoas que não exercem liderança, o sujeito nasce com essas características.
Teorias Comportamentais	A teoria indica que os comportamentos do sujeito poderiam diferenciar quem conseguiria exercer o cargo de liderança, as pessoas poderiam aprender e treinar os comportamentos para liderar de maneira adequada.
Teorias Contingenciais	A teoria busca a identificação de situações em que o líder será mais eficaz, sua eficácia depende da capacidade de lidar com determinadas situações.

Teoria Contemporâneas	<p>Teoria Da Liderança Carismática, o líder apresenta influência sobre as pessoas que o seguem, fazendo com que os seguidores o vejam como um ser heróico.</p> <p>Teoria Da Liderança Transformacional, os líderes inspiram seus liderados a deixar seus desejos pessoais de lado, para focar em alcançar os objetivos de maneira coletiva na organização, ajudam os seus seguidores a ver os problemas de uma nova forma e visando uma solução.</p> <p>Teoria Da Liderança Transacional, os líderes conduzem e motivam os liderados a cumprirem metas estabelecidas, conforme as funções e exigências das tarefas realizadas.</p>
-----------------------	---

Fonte: Adaptado pelas autoras de Robbins,(2010).

2.2. As abordagens contemporâneas de liderança

Uma das principais escolas de liderança contemporâneas é a representada por Daniel Goleman, psicólogo e neurocientista. Segundo Goleman (2015), diferentes situações requerem diferentes líderes e modos de liderar, destaca-se também que na sua pesquisa pode perceber uma semelhança em líderes mais eficientes que seria a inteligência emocional, onde não se descarta as habilidades técnicas. E a inteligência emocional se divide em quatro componentes importantes que são autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

Ainda advindo da inteligência emocional, Goleman (2015), descreve 6 estilos de lideranças, onde cada um possui a sua particularidade e se baseia na ideia inicial de que diferentes contextos, requerem diferentes tipos de líderes. O primeiro estilo é chamado de visionário, onde se baseia na inovação, e no repasse de autonomia para os liderados, onde no qual melhora o clima organizacional, motivando de forma que esse colaborador se sinta inserido na organização.

Estilo treinador se caracteriza quando os líderes têm o objetivo mais de aconselhar, encorajar e fazer com que o funcionário agregue suas experiências

pessoais também, para a criação de metas e desenvolvimento a longo prazo. Além da troca de feedback com esses liderados e instruções sobre qual caminho seguir (GOLEMAN, 2015).

O terceiro estilo é o afiliativo ou afetivo, no qual ele traz que a parte humana vem em primeiro lugar, como o próprio nome já remete. Valoriza emoções, até mais do que tarefas e metas a serem alcançadas. Esse estilo consequentemente aumenta a flexibilidade, e dá aos seus liderados a liberdade de realizarem as tarefas da maneira mais eficaz (GOLEMAN, 2015).

O estilo democrático se dispõe a ouvir a opinião de todas as pessoas envolvidas em alguma decisão a ser tomada. Ao seguir esse modelo o líder aumenta a flexibilidade, responsabilidade e comprometimento com as decisões. Pode haver desvantagens no sentido de que em alguns casos pode haver reuniões incessantes e nada ser decidido, e o único resultado é marcar novos encontros (GOLEMAN, 2015).

O quinto estilo é o modelador, onde o líder se destaca por execução com êxito de alguma tarefa, e dessa forma ele exemplifica isso aos seus liderados e de como ele faz bem essa tarefa, só que nesse modelo não há muitas explicações onde supõe-se que a equipe já saiba de tudo, e nesse quesito pode ser prejudicial à equipe. Sempre há a exigência de altos desempenhos e metas, onde não se tem a autonomia para se trabalhar da maneira que achar melhor, reduzindo a flexibilidade desses liderados (GOLEMAN, 2015).

Sexto e último estilo de liderança é o coercitivo, onde não há flexibilidade alguma, a tomada de decisão é somente do líder, de cima para baixo, isso tira todas as possibilidades de novas ideias. São inviabilizados de agir por iniciativa própria, perdendo o espírito de participação. Alguns compartilham até do sentimento de querer sabotar o líder, pois não há motivação em ajudá-lo (GOLEMAN, 2015).

Esses modelos de liderança são descritos, mas não querendo dizer que deve ser seguido um somente, o estudo feito por Goleman (2015), constata que quanto mais estilos um líder dominar melhor, pois conseguem um clima organizacional agradável e um desempenho empresarial. Onde os que apresentaram maior eficácia

conseguem alternar entre esses modelos, se mostrando bem mais fluidos e sensíveis aos impactos que podem causar em seus liderados.

Com o passar dos anos foram criados diversos conceitos sobre liderança, que se desenvolveram com o passar do tempo, no quadro a seguir apresenta algumas definições de liderança de alguns autores.

Quadro 2- Definições de liderança

Definição	Autores
Liderança pode ser definida como influência interpessoal, na qual se exerce em situações e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação	Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)
Liderança sobre as pessoas é exercida com certos motivos e propósitos, mobilizam, em competição ou conflito com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicológicos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores	Burns (1978, p. 18)
Liderança é a interação entre dois ou mais membros de um grupo que pode constantemente envolver uma estruturação e reestruturação de situação e das percepções e expectativas dos membros.	Bass (1990, p. 19)
Liderança pode ser vista como um processo que influencia sobre algo, podendo ser: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização, pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos, manutenção e identificação do grupo e sobre a cultura da organização.	Yukl e Van Fleet (1990, p. 149)
Liderança é um relacionamento na qual pode ocorrer a influência entre líderes e seguidores, com a finalidade de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.	Rost (1993, p. 11)
A liderança permite que a pessoa se adapte em ambientes variáveis, podendo levar da rigidez à flexibilidade, assumir responsabilidades, tomar iniciativa e fazer a coisa certa.	Goldsmith (2003,p.53)

Liderança é um fenômeno complexo que se relaciona com processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Baseia-se em um processo de influência, do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal.	Bolden (2004, p. 5)
O líder, é um influenciador e é através de sua influência que serão obtidos os resultados, que irão se traduzir em seu sucesso dentro da organização.	John Maxwell (2008)
Liderar é bater metas constantes, com o time fazendo certo. Um líder deve conseguir resultados a partir dessas pessoas, logo ele deve investir tempo para o desenvolvimento do seu time.	Falconi (2009)
Liderança é o processo de influenciar o outro a compreender e concordar quanto é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para a realização dos objetivos coletivos.	Yukl (2010, p. 26)
O líder são pessoas que possuem inteligência e habilidades emocionais para influenciar pessoas e o ambiente, um líder positivo pode estimular os colaboradores.	Goleman (2015)
Um líder é uma pessoa capaz de inspirar, pessoas, causas, projetos e situações, possuir vitalidade e capacidade de animar pessoas.	Cortella (2017)
Para que o sujeito se torne um ótimo líder é necessário que ele se dedique, e tenha disciplina. É somente através da perseverança e da vontade de se desenvolver e vencer que o sucesso da liderança é alcançado.	Ram Charan (2017)

Fonte : Adaptado de Zanelli, Et Al. (2014).

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional é um fator fundamental na gestão de uma organização, podendo ser avaliado por ferramentas e métodos, podendo ser percebidos por atitudes e comportamentos dos colaboradores da instituição, diminuição de desempenho e produtividade, é falta de motivação para realização de atividades organizacionais (SACHET, 2018).

O clima organizacional começou a chamar atenção por volta da década de 30, em que Elton Mayo em 1927 criou um experimento onde verificou que as mudanças que ocorriam no ambiente de trabalho poderiam influenciar no comportamento e emoções dos funcionários da fábrica, o clima organizacional na época ganhou influências do trabalho de Kurt Lewin que estudava sobre o contexto social (GOMES & PASSOS, 2010).

Com a influência do trabalho de Lewin no ano de 1939, abordando sobre como o ambiente pode influenciar o comportamento de um sujeito em alguma situação a partir dos eventos que ocorreram. No mesmo ano Lippitt e White 1939 criaram uma pesquisa para verificar como estava os aspectos psicológicos dos líderes de um pequeno grupo que vivia em um ambiente controlado, durante a realização dos estudos abordaram sobre como a cultura pode influenciar esses ambientes, assim entrando no campo de pesquisa para a conceituação o clima e atmosfera social dos ambientes (KELLER & AGUIAR, 2020).

Em 1958 Argyris trouxe uma definição para o clima organizacional, que a partir das pesquisas a definição de clima organizacional em que necessitava analisar os fatores que existe naquele ambiente, como os valores do indivíduo, necessidades, normas e condutas do local onde o ambiente está inserido, fazendo referência que a cultura do local estar interligada com o clima (GOMES & PASSOS, 2010).

Na década de 60, Forehand e Gilmer definiram que o clima organizacional é composto de algumas características que podem influenciar o modo de agir ou comportamento dos colaboradores de uma organização, pode existir por muito tempo e podem ser características de um local que distingue com outro (GOMES & PASSOS, 2010).

No ano de 1968 o primeiro modelo de mensuração de clima organizacional foi criado por Litwin e Stringer visando investigação das variáveis presentes no ambiente de trabalho e medir o clima da organização, na pesquisa foi descoberto nove variáveis que influenciam no ambiente organizacional que são: responsabilidade, recompensa, relacionamentos, estruturas, desafio, cooperação, conflitos os, padrões e identidades (FERREIRA, 2013).

O clima organizacional passou por diversas definições e descobertas temporais, da descoberta que o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento do trabalhador, descobrimento sobre as características e influência que tem sobre o colaborador de uma organização até a mensuração do clima.

Alguns autores, como Judge, Robbins e Sobral (2010), definem o clima organizacional como fatores internos apresentados na atmosfera da empresa, podendo ser apresentada de maneira psicológica ou comportamental dos colaboradores, podendo estar ligada com a motivação e satisfação dos funcionários do local.

O clima organizacional é formado por elementos cognitivos que através da visão conjunta que os dos trabalhadores da instituição têm sobre o ambiente de trabalho do qual estão inseridos (MARTINS, 2008).

O clima retrata como está a organização em um período determinado, podendo ser de curto ou longo prazo, existem diversos fatores para realizar a verificação do clima organizacional do ambiente de trabalho, como a liderança, salários e benefícios, integração, estruturação do local de trabalho, comunicação, podendo estar interligado com o grau de satisfação e motivação dos funcionários.

A motivação no trabalho e um dos fatores que devem ser levados sempre em consideração na empresa, o conceito de motivação difere conforme as teorias motivacionais de diversos autores, ela é definida como um estímulo no qual os esforços do sujeito são direcionados para cumprir ou alcançar uma meta estabelecida (GIL, 2014).

O comportamento do funcionário pode mudar segundo o grau de motivação que ele apresenta, se o ambiente de trabalho for próspero, com um bom clima organizacional em que recebe bons benefícios e remuneração adequada vai se sentir mais motivado a ir ao trabalho, fazendo com que o sujeito dedique mais tempo a uma atividade ou trabalho trazendo satisfação ao realizar a atividade.

A satisfação foi definida por Leite (2013), como uma atitude de um sujeito relacionado ao trabalho que ela faz na organização, em que esse grau de satisfação pode ser influenciado pelas condições de trabalho, se algum fator do ambiente não agrada o funcionário em algum aspecto, podendo causar insatisfação.

Alguns fatores que podem influenciar no grau de satisfação do funcionário como a boa comunicação entre as equipes, um ambiente de trabalho agradável e organizado, uma boa liderança, salário adequado ao cargo, crescimento na área, qualidade de vida no trabalho, valorização do trabalho, autonomia são alguns fatores que podem causar a satisfação dos colaboradores (GIL, 2014).

O clima organizacional está ligado diretamente com a motivação e satisfação do trabalhador na empresa. O comportamento do sujeito no ambiente de trabalho depende diretamente de como a empresa está atualmente na percepção do colaborador.

3. MÉTODO

As características da pesquisa são: exploratória e utilizando a abordagem qualitativa. Knechtel (2014), define que a pesquisa qualitativa atua diretamente no problema humano ou social, onde são analisadas de modo estatístico, visando verificar se sustenta ou não a teoria.

A pesquisa foi realizada no modelo de uma revisão integrativa cujo objetivo é realizar uma análise de conteúdos (BARDIN, 2011). Selecionados para estudos de temas com diferentes metodologias para a discussão de temáticas, podendo ser usada para diferentes fins. Na revisão pode ocorrer a inclusão de pesquisas experimentais ou não-experimentais, podendo se explorar de uma maneira abundante e completa sobre as temáticas (MENDES; SILVEIRA & GALVÃO, 2008).

Para ocorrer a revisão integrativa é necessário construir uma base de textos relacionados à temática, iniciar o processo de leitura, fazer uma seleção dos artigos escolhidos a partir da verificação da metodologia e discussões, analisando se está no padrão procurado a partir da definição da temática e objetivos escolhidos (BOTELHO; CUNHA E MACEDOS, 2011).

Para dar início a pesquisa precisa realizar alguns processos para a realização da revisão integrativa. Sousa, Silva e Carvalho (2010), apontaram que possuem seis etapas no processo de realização da pesquisa, as quais abrangem a identificação da temática, um problema envolvendo o tema e maneiras de como ocorrerá a busca e a base de dados.

A segunda etapa são os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, para possuir os dados precisos na escolha desses critérios, a terceira é identificação de estudos selecionados considerando os critérios escolhidos na etapa anterior, ocorrer nesta fase a busca e leitura dos estudos, verificando as palavras-chave, objetivos, metodologias utilizadas, período de ano (SOUSA; SILVA & CARVALHO, 2010).

A quarta e a quinta são os artigos de estudo são organizados em categorias, sendo realizado um afilamento e começando a analisar realizando uma interpretação dos dados recolhidos (MENDES; SILVEIRA & GALVÃO, 2008).

E por último a apresentação das informações coletadas e apresentar os resultados, descrevendo passo a passo com os mínimos detalhes de como foi realizado a revisão os conceitos utilizados de uma forma clara e objetiva para a compreensão da pesquisa (SOUSA; SILVA & CARVALHO, 2010).

3.1 Identificação do tema

A temática do trabalho foi escolhida pelas pesquisadoras com o intuito de aprofundar a análise sobre o conteúdo relacionado aos tipos de liderança e a maneira de como ele pode acabar influenciando o clima organizacional de uma instituição ou empresa.

Visando a contribuição para o campo do saber da psicologia organizacional e a área de atuação de empresas e instituições, para o enriquecimento dos campos e preenchimento da lacuna teórica na área de psicologia com relação à temática de liderança.

3.2 A busca por estudos e critérios de inclusão e exclusão

Para a realização do trabalho as buscas pelos estudos se iniciaram por volta do dia 5 de setembro e finalizou no dia 26 de outubro, as ferramentas utilizadas para as buscas foram as plataformas: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a Ebscohost.

Os critérios de inclusão para a seleção do estudo, foram artigos publicados nos últimos 5 anos (2017-2022), considerando os títulos, resumos, palavras-chave, método utilizado e discussões sobre resultados, foram escolhidos aqueles em que

textos estavam na língua portuguesa e artigos completos. Não foram incluídos no trabalho aqueles que não se encaixaram nos critérios de inclusão, foram desconsiderados.

Foram utilizadas palavras-chave para a procura de pesquisa: “Estilos De Liderança”, “Tipos De Liderança”, “Liderança”, “Psicologia Organizacional and Liderança”; “Clima Organizacional and Liderança”, no decorrer da pesquisa, com a utilização das palavras-chave na primeira plataforma (SciELO) utilizada foram selecionados 12 artigos, na segunda (Ebscohost), foram selecionados para pesquisa 57 artigos, que passaram pelo processo de filtragem.

3.3 Identificação dos estudos selecionados

A partir da utilização dos métodos de inclusão e filtros utilizados dos artigos e estudos encontrados foram selecionados 11 artigos selecionados, que se encaixam nos requisitos solicitados, estão sendo apresentados no **Quadro 3** a seguir :

Quadro 3 - Identificação de estudos selecionados

	TÍTULOS	AUTORES	ANO
1	Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade.	Flávia Monize Barbosa Lillian do Nascimento Gambi Mateus Cecílio Gerolamo	2017
2	Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?	Mirian Mara Batista da Silva Eduardo Mendes Nascimento Jacqueline Veneroso Alves da Cunha	2017
3	Estilos de liderança e desempenho profissional nos ambientes de trabalho.	Mara Gardene Gomes Fontele Tatyanne Silva Rodrigues	2017
4	Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.	Vanêska Brito Ferreira Simone Coelho Amestoy Gilberto Tadeu Reis da Silva Ridalva Dias Martins Felzemburgh Neuranides Santana Letícia de Lima Trindade	2018

		i Adriana Reis dos Santos Patrícia Alves Galhardo Varanda	
5	Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense: um estudo de caso	Cinara Gambirage Fellipe Jacomossi Jaison Caetano da Silva Nelson Hein	2019
6	Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.	Priscila Lopes da Silva Simone Costa Nunes Darly Fernando Andrade	2019
7	Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional.	Kelly Arent Della Giustina Valdirene Gasparetto Rogério João Lunkes	2019
8	Liderança: Tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações.	Uiliam Hahn Bieglmeyer Nadia Cristina Castilhos Vera de Barba Correio Silvio Maioli	2021
9	Clima organizacional e os desafios encontrados na pandemia: caso de uma empresa de tecnologia.	Josyane Godoy de Moraes Fernando Ramos Lengler	2021
10	Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura	José Augusto L. Figueiredo Paula Chimenti Flavia Cavazotte Daniel Abelha	2022
11	Múltiplas Lentes De Estudo E Abordagem Da Liderança	Renato Souza Thomaz Wood Jr	2022

Fonte : Autoras (2022)

3.4 Categorização dos estudos selecionados

Quadro 4 - Fluxograma

PESQUISA	FILTRAGEM	SELEÇÃO
Artigos encontrados com as palavras -chaves: "Estilos De Liderança", "Tipos De Liderança", "Liderança", "Psicologia Organizacional and Liderança"; "Clima Organizacional and Liderança" Plataformas: Scielo : 12 Ebscohost : 57 Total : 69	Artigos que foram selecionados a partir dos filtros e critérios de inclusão, ano de publicação, artigos em português e texto completo . Plataformas: Scielo : 12 Ebscohost: 29 Total : 41	Artigos selecionados baseados na leitura do título, resumo, método e conclusão. Plataformas: Scielo : 6 Ebscohost: 5 Total : 11

Fonte : Autoras (2022)

Inicialmente foram encontrados no total 69 artigos, com as palavras chaves utilizando ambas as plataformas, o segundo processo foi de passar pela filtragem dos artigos, na qual foram analisados os critérios de inclusão, o conteúdo, títulos , palavras - chaves, ano de publicação, linguagem em português e textos completos, diminuindo a quantidade para 41 artigos.

Por fim houve a seleção dos artigos baseado na leitura do título, resumo, método e conclusão selecionado 11 artigos, que estavam relacionados com temática proposta pelas autoras, para o desenvolvimento da pesquisa

4. RESULTADOS

A análise dos artigos foi realizada diante da análise de conteúdo de Bardin (2011). Fazendo uma verificação do conteúdo que foi apresentado através da comunicação, fazendo uma averiguação fragmentada do conteúdo apresentado, coletando informações, tendo como objetivo descrever o conteúdo da mensagem.

No quadro abaixo (**Quadro 5**) apresenta o levantamento de informações dos artigos selecionados para a pesquisa, apresentando o título, tipos de estudos, objetivo e a conclusão das pesquisas.

Quadro 5 - Levantamento de dados bibliográficos

N°	Título	Tipos de estudo	Objetivos	Conclusão
1	Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade.	Pesquisa de delineamento descritivo e correlacional	Explorar a relação entre gestão da qualidade e a liderança, usando o modelo de liderança transformacional - transacional e do modelo Competing Values Framework.	A liderança transformacional e a transacional se relacionam com a gestão de qualidade, embora a liderança transformacional obteve o maior resultado.
2	Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?	Pesquisa quantitativa.	Buscar a relação entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança, na percepção dos gestores e dos seus liderados em empresas contábeis.	Os resultados indicam o estilo de liderança transformacional como predominante e associado à satisfação dos funcionários nas empresas contábeis de Belo Horizonte.
3	Estilos de liderança e desempenho profissional nos ambientes de trabalho.	Revisão Integrativa	Compreender como os estilos de liderança influenciam no desempenho profissional no ambiente de trabalho.	Dependendo do estilo de liderança adotado pelos gestores, têm-se uma influência direta no desempenho e satisfação profissional dos liderados.
4	Liderança transformacional, na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.	Pesquisa de métodos mistos (quantitativas e qualitativas).	Analisar o estilo de liderança transformacional, na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.	Os resultados da pesquisa apontam que a liderança transformacional sofre a influência da gestão do hospital, na tomada de decisões, que acabam não envolvendo os enfermeiros do local.
5	Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste	Pesquisa exploratória e descritiva.	Identificar e discutir os estilos de lideranças predominantes em uma indústria madeireira no	O resultado da pesquisa apontou que o estilo de liderança predominante na indústria foi a liderança

	Catarinense: um estudo de caso.		Meio-Oeste Catarinense.	transformacional, em alguns casos na empresa apresenta o estilo laissez-faire.
6	Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.	Pesquisa quantitativa	Investigar de que forma estilos de liderança dos gestores, possam interferem no comprometimento de seus liderados.	A partir dos estilos encontrados na organização, na qual ocorreu a pesquisa, a liderança pode afetar o comprometimento dos colaboradores, particularmente, quando tem relação com a liderança com foco voltado à situação.
7	Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional.	Pesquisa quantitativa, com estatísticas descritiva e modelagem de equações estruturais.	Analisar o efeito dos estilos de liderança no uso de sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional.	Conforme os resultados, afere-se que o estilo de liderança de consideração está associado, de forma positiva, ao desempenho organizacional, enquanto ele não se pode afirmar do estilo de liderança de estrutura inicial, pois não apresentou significância na pesquisa.
8	Liderança: Tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações.	Revisão Bibliográfica	Definir a liderança, entendendo quais os principais tipos de liderança presente nas instituições e seus efeitos diante da equipe de trabalho.	Não existe uma receita para uma liderança ideal. Nem sempre um estilo de liderança específico será eficaz para todas as situações, se em uma ocasião traz ótimos resultados, noutra pode trazer grandes "efeitos colaterais". Sendo assim, deve-se adotar estilos de liderança que

				se adaptem ao contexto e que tragam o melhor resultado possível.
9	Clima organizacional e os desafios encontrados na pandemia: caso de uma empresa de tecnologia.	Estudo de caso desenvolvido com base em pesquisa descritiva e análise de dados coletados.	Analisar quais os impactos das ações de Recursos Humanos no clima organização de uma empresa de tecnologia em Florianópolis, buscando entender como mantiveram seus colaboradores engajados e motivados tanto por meio do trabalho home office, presencial ou híbrido.	Diante do período analisado entre 2020 e 2021, os dados demonstram resultados satisfatórios comparando um período ao outro, sendo ele antes e durante a pandemia de Covid-19. Percebe-se que as estratégias desenvolvidas logo no início da pandemia mostraram que mesmo com as dificuldades encontradas no decorrer do caminho, foi possível obter resultados positivos para a organização.
10	Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura.	Pesquisa quantitativa e método bibliométrico	Revisar 10 anos de pesquisas se há conexão entre liderança, criatividade e inovação.	Crescimento sobre as pesquisas nas temáticas de liderança, a maioria dos conteúdos aborda que a liderança é um inovador organizacional, trazendo a liderança transformacional como a mais comentada, trazendo pesquisas sobre liderança positiva.
11	Múltiplas Lentes De Estudo E Abordagem Da Liderança.	Revisão sistemática	Identificar todos os artigos que abordam sobre liderança.	Avanço das pesquisas sobre liderança onde ocorre uma descentralização da liderança, reconhecendo a importância do relacionamento líder e liderado e as pesquisas brasileiras demonstram que não evoluiu as perspectivas relacionais e coletivas da liderança.

Fonte : Autoras (2022)

4.1. Perfil de liderança dos artigos pesquisados

Dentre os 11 artigos analisados, os de numeração 1,2,4,5,6,10 e 11 mencionam a predominância de um estilo de liderança: o transformacional. Nos artigos 1 e 6 as amostras da pesquisa são de todo o Brasil. As empresas dos participantes da pesquisa são variáveis, ou seja, de grande a pequeno porte. Na primeira pesquisa o método utilizado para identificação dos tipos de liderança predominantes foi descritivo e correlacional, no qual descreve a correlação entre os estilos de liderança e a gestão de qualidade.

No artigo 6, apresenta uma amostra de participantes variável, entretanto os perfis mais presentes foram de homens, casados, na faixa etária de 30 anos e com ensino de nível de especializado, ocupando a posição de chefia, o método utilizado para cumprir os objetivos propostos pelos autores foi quantitativa, para coletar dados para resolução da pesquisa.

O artigo 2, se caracteriza como uma pesquisa descritiva quantitativa, que se dispõe a descrever a relação entre a satisfação dos funcionários, e os estilos de liderança na percepção dos gestores e dos seus liderados em empresas contábeis de Belo Horizonte. A metodologia utilizada foi realizada através do coeficiente de Spearman, no qual foi constatado a associação entre a satisfação dos funcionários e estilo de liderança transformacional, do ponto de vista dos liderados.

O artigo 4 se trata de uma pesquisa realizada em um hospital localizado na Bahia, os métodos utilizados para a realização da pesquisa foram quantitativos, utilizado um questionário para coletar os dados para a resolução dos objetivos e o qualitativo no qual se realizou entrevista com participantes que foram sorteadas, o perfil dos participantes foram enfermeiros da organização e os dados sociodemográficos foram variados.

O artigo 5, foi realizado em uma madeireira localizada na região Meio-Oeste de Santa Catarina, a metodologia utilizada na pesquisa foi exploratória realizada no local de trabalho e descritiva, para analisar as variáveis da pesquisa. O perfil da

amostra são os gestores da instituição sem características sociodemográficas apresentadas na pesquisa.

O artigo 10 e 11 são pesquisas de revisão de conteúdo, na primeira mencionada utiliza método quantitativo e bibliométrico para verificar se o conteúdo apresenta alguma contribuição para área de conhecimento científico. Artigo 11 é uma revisão sistemática com o intuito de responder perguntas propostas de maneira imparcial e objetiva.

Como o estilo de liderança predominante nos artigos foi a liderança transformacional os autores, Robbins, Judge e Sobral (2010) abordam, que esse estilo se caracteriza por 4 aspectos essenciais: A Influência idealizada é uma competência que permite ao líder compartilhar uma visão e um sentido de missão com sua equipe, a motivação inspiracional é exercida pelo líder ao transmitir propósito e altas expectativas ao seu grupo de liderados.

Estímulo intelectual é a dimensão do estilo que fomenta o desenvolvimento das potencialidades, inteligência e resolução de problemas e por último a consideração individualizada que traduz a capacidade do líder em acompanhar cada membro da equipe pessoalmente, aconselhando e mentoreando. Ou seja, é um estilo de liderança cujas características associadas a criatividade, visão e resolução de problemas tornam-se predominantes.

Identificar a dominância deste estilo de liderança nas recentes publicações pesquisadas no Brasil nos possibilita verificar que a maneira de liderança mudou com o decorrer do tempo, focando mais nos colaboradores da instituição do que na tarefa e objetivos organizacionais.

Ou seja, ele pode influenciar de maneira positiva o ambiente de trabalho, por desenvolver habilidades e competências dos seus colaboradores, satisfazendo necessidades pessoais dos liderados, sendo um modelo a ser seguido, motivando a cumprir tarefas, incentivando a interação dos membros da equipe e arranjando soluções criativas para determinados problemas e situações cotidianas (ROBBINS; JUDGE & SOBRAL, 2010).

Os artigos 1 e 2 (quadro 5) apresentaram o estilo transacional, além do transformacional. Os respectivos artigos trazem como resultado de liderança

predominante o modelo transformacional, dentre os perfis de liderança do modelo Competing Values Framework (CVF). O modelo Competing Values Framework (CVF) foi criado pelos autores Robert E. Quinn e John Rohrbaugh (1988), a fim de identificar a cultura da organização através das dimensões de valores, podendo assim ocorrer mudanças na cultura da organização (BARBOSA,2011).

No modelo existem duas dimensões que formam um quadrante nomeadas verticais que fala sobre a flexibilidade-estabilidade e a horizontal aborda sobre foco interno e externo. Os quadrantes que se formam a partir das duas dimensões são dívida, o modelo das relações, modelos de sistemas abertos, modelo de meta racional e por fim modelo processo interno (BARBOSA;GAMBI & GEROLAMO, 2017).

Cada quadrante do modelo CFV, apresenta dois estilos de liderança predominante, totalizando 8 estilos de liderança: Produtor, diretor, inovador, broker, facilitador, mentor, monitor e coordenador (BARBOSA;GAMBI & GEROLAMO, 2017).

Artigo 3, visa compreender de que forma os estilos de liderança influenciam no desempenho profissional no ambiente de trabalho. Caracteriza-se como uma revisão integrativa realizada em 4 bases de dados. Retratando que a liderança se caracteriza como um fenômeno de influência grupal que possui interesses em comum com equipe para se alcançar objetivos pré-estabelecidos,descreve que existem correntes comportamentais, que definem que a liderança pode ser uma coisa a ser aprendida, e qualquer indivíduo através de estudos podem se transformar em líderes (FONTENELE & RODRIGUES, 2017).

O artigo 4 descreve uma pesquisa feita sobre a liderança em um hospital, gerenciado por uma empresa privada, cujo público-alvo desta pesquisa foram os enfermeiros que trabalham no local. O objetivo do trabalho foi analisar qual o estilo de liderança era predominante nas enfermeiras no ambiente, o referido estudo aborda que um pré-requisito para o profissional de enfermagem é exercer a liderança para comandar e direcionar as equipes da organização, colocando metas e para melhoria do serviço que está sendo prestado.

Para o descobrimento das lideranças predominantes foram passados um formulário que tinha 22 perguntas, no qual 14 perguntas eram voltadas para a

liderança transformacional e 8 relacionadas a liderança transacional, cada item teria uma escala de 0 a 10 relacionada a prática da liderança, 0 á 3 era considerado pouco prática, 4 á 7 práticas média e 8 á 10 prática frequente.

A liderança transformacional foi aquela que apresentou maior predominância nas enfermeiras do hospital, no decorrer da pesquisa foi identificado a dificuldade das participantes em identificar a liderança e maneiras de exercer os comportamentos de liderança, diante das dificuldades apresentadas para a gestão do hospital.

A gestão do hospital influenciava diretamente na maneira de como a liderança era exercida pelos líderes das equipes. Ou seja, a tomada de decisões era feita sem consultar as lideranças, havia falta de apoio e a gestão que adotava posturas verticais, muitas vezes prejudicando o exercício de liderança e causando insatisfação das equipes, por não poderem ajudar nas decisões propostas pela gestão da organização.

Os benefícios da liderança transformacional no hospital para os colaboradores podem ser vistos pela relação favorável dos colaboradores, harmonizar o ambiente, para alcançar objetivos e propósitos maiores em prol da organização, melhorar a satisfação da equipe, condução de conflitos e enfrentamento de situações cotidianas (FERREIRA Et al., 2018).

O artigo 5 apresentou uma realidade bem distinta da anterior, foi realizado um estudo de caso em uma empresa dona de uma madeireira localizada no centro-oeste para a identificação dos tipos de liderança presentes na organização.

Por ser uma empresa no ramo de madeireiro existem fatores relacionados a esse setor como a falta de mão de obra qualificada, para exercer determinadas atividades e a grande maioria dos colaboradores da organização são pessoas de classes baixas e escolaridade média (GAMBIRAGI Et al., 2019).

Os líderes da organização responderam um questionário de Liderança Multifatorial (MLQ-6S), adaptado por Northouse (2013), para identificar o estilo exercido na organização foram utilizados os 7 (sete) fatores apresentados por pelo autor, aborda sobre os comportamentos exercidos pelos líderes que são: inspiração

motivacional, estimulação intelectual, considerar o outro, influência idealizada, gestão das recompensas, gestão pela exceção e a *laissez-faire* (não liderança).

Com a análise dos resultados, à liderança predominante na empresa foram a influência idealizada, consideração pelos outros e gestão por exceção, um fator que chama a atenção na pesquisa e que em algumas áreas da pesquisa o estilo *laissez-faire* se fez presente.

Foi identificado que o estilo de liderança predominante na organização era o transformacional, constando que os liderados têm muita confiança pelo seu líder e ele acredita nas capacidades que sua equipe possui, entendendo as necessidades individuais, por conta das atividades exercidas pelo setor madeireiro, todas as atividades devem ser supervisionadas pelo líder da equipe, para o cumprimento de metas da organização e dos setores.

No sexto artigo aborda sobre os tipos de liderança e o compromisso dos liderados, no texto menciona os componentes que compõem o compromisso, que conforme os autores o Medeiros et al.(2005), afirma que os componentes são chamados de afiliativos como o envolvimento do colaborador com o local de trabalho.

O segundo é identificado como afetivo no qual ocorre a identificação com a organização, o terceiro é o instrumental caracterizado pela perda dos valores adquiridos ao sair da empresa e por último o normativo que é a vontade do colaborador em ficar na empresa através de um senso de obrigação.

Foram utilizados os conceitos acima na pesquisa com o fim de verificar o estilo de liderança na organização, os estilos predominantes foram liderança com foco na tarefa e situação.

Artigo 7 foram abordadas três hipóteses, no qual a primeira propõe que o estilo de liderança tem efeito direto no desempenho organizacional. A segunda hipótese levantada pelo estudo apontou que os elementos de controles formais estão positivamente associados ao desempenho organizacional.

A terceira hipótese aponta que ao constatar que a forma de liderar do gestor impacta na utilização de ferramentas de Sistema de Controle Gerencial. Conforme

as literaturas do estudo, os Sistemas de Controles Gerenciais possuem pequeno efeito direto no desempenho das organizações (GIUSTINA, GASPARETTO & LUNKES, 2019).

Com a revisão bibliográfica, ele conclui que não existe receita pronta para uma boa liderança, só um estilo isolado não será o suficiente para todas as situações. Conclui-se que se deve adotar um estilo, ou mais de um, que se adapte ao contexto e traga os melhores resultados.

O artigo 9 aborda sobre o clima organizacional, faz uma análise de dois períodos distintos, e faz uma comparação entre períodos bem recentes que foram em 2020 e 2021. Onde nesse período houve a análise antes da pandemia do COVID 19 e durante. Foi percebido que as estratégias desenvolvidas logo no início da pandemia mostraram que mesmo com as dificuldades encontradas no decorrer do caminho, foi possível obter resultados positivos para a organização.

A liderança da empresa analisada na pesquisa, tiveram papéis fundamentais, transmitindo aos seus liderados as informações e medidas de ação, trazendo a aproximação e reconhecimento dos colaboradores junto à organização, como mostrou no gráfico contido no artigo, que comparou entre o ano de 2020 e 2021 (MORAES & LENGELER, 2021).

O penúltimo artigo foi uma pesquisa de revisão sobre uma inovação e liderança, no decorrer da pesquisa e análise de dados as lideranças que apresentaram maior capacidade de inovação para as organizações foi a transformacional que apresenta uma melhor capacidade de estimular a inovação e criatividade no ambiente de trabalho dos colaboradores.

A liderança transacional, foi apresentada que possui capacidade de inovação apesar de limitado, já que esse estilo utiliza do seu poder autoritário baseado na recompensa e ameaça para que a empresa consiga alcançar os objetivos propostos (FONSECA, PORTO E BARROSO, 2012).

No último artigo, aborda sobre as três lentes quando se fala de liderança, na qual possui o “Eu” voltadas para os líderes formais e as quatro escolas da liderança, mencionadas no Quadro 1, o “Eles” são para as teorias voltadas para os liderados e

o “Nós”, que trabalha a coletividade entre os líderes e liderados (SOUSA & WOOD, 2022).

4.2. Sobre a relação entre estilos de liderança e clima

Os artigos 1,2,4,5,6,10 e 11 apresentados no quadro 5 apontam que as lideranças predominantes nos artigos são a transformacional. Neste caso, este estilo é considerado o mais flexível e implica na gestão de criatividade, na eficácia das equipes e melhora a satisfação no ambiente de trabalho, aspectos que geram, conseqüentemente, o clima positivo na organização (SOUSA & WOOD,2022).

O artigo 9 apresenta resultados diretamente relacionados ao clima organizacional agregado aos desafios encontrados na pandemia, da COVID-19. A pesquisa foi executada em uma empresa de tecnologia em Florianópolis, a qual teve que tomar medidas durante esse período, em virtude das grandes mudanças e novidades a todo momento. Dessa forma, ele traz um comparativo entre os anos de 2020 e 2021, de como as medidas que foram tomadas de maneira assertiva, impactaram de maneira positiva no clima organizacional (MORAES e LENGELER, 2021).

A pesquisa é descritiva, e quantitativa para a análise dos resultados. A empresa escolhida é no ramo da tecnologia, está no mercado há 27 anos, no ramo de provedores, onde visam desenvolver soluções e produtos, voltados a áreas onde a internet não chega. Além disso, busca desenvolver tecnologias que atendam às diferentes necessidades de seus clientes.

Um dos principais resultados obtidos foi que “os líderes tiveram papéis fundamentais, transmitindo aos seus liderados as informações e medidas de ação, trazendo a aproximação e reconhecimento dos colaboradores junto à organização”, segundo Moraes & Lengler (2012, P.24). Este estudo demonstrou a relação entre o clima dos colaboradores e o papel exercido pela liderança durante um contexto adverso, como a pandemia da covid 19.

A liderança é considerada um fator importante quando falamos de clima organizacional em uma empresa, já que mencionado anteriormente os estilos de liderança podem influenciar os comportamentos dos colaboradores. Podendo mudar

a forma dos colaboradores perceberem a organização na totalidade, já que a capacidade de influenciar pode mudar a dinâmica e as normas de um ambiente (GARCIA, 2017).

Sobre a relação entre liderança e clima, os artigos 1 e 6 apontam que a liderança no ambiente de trabalho pode influenciar tanto na motivação da equipe, como no comprometimento dos liderados. Ambos os estudos apresentaram lideranças que focam nas pessoas e estão abertas a mudanças e oportunidades, fazendo com que os colaboradores, tenham vontade de realizar suas demandas na organização.

O artigo 2, que apresenta a liderança transformacional como predominante, conclui que este estilo repercute diretamente com a satisfação dos colaboradores, liberdade de expressão e a realização profissional dos mesmos, segundo Ferreira e Alcir (2011). Esse levantamento foi feito apesar de não ser mencionado sobre o clima de forma direta, mas de forma indireta pode ser associado ao estilo de liderança predominantemente encontrado a um clima organizacional satisfatório.

O artigo 3 aborda a importância da temática e, simultaneamente, a complexidade, por ser um tema, com uma escassez de artigos que abordam sobre. Além disso, foi constatado que a liderança é a base das relações entre líderes e liderados, e que dependendo do estilo adotado têm uma influência direta nos processos como desempenho, satisfação e nas relações interpessoais.

No artigo 4 foi apontado que a liderança transformacional, mesmo sendo predominante na organização no qual foi realizada a pesquisa, como o ambiente e os líderes têm que acatar com as decisões, tomadas pela gestão do local, sem a participação dos líderes e liderados, causam uma certa insatisfação e falta de reconhecimento no trabalho dos colaboradores, causando assim aspectos negativos no clima da empresa e na motivação dos enfermeiros. Mesmo a organização tendo um programa de desenvolvimento de líderes, eles não podem exercer totalmente seu papel de liderança.

O artigo 8, enfatiza muito a adaptação das lideranças dentro do ambiente de trabalho e a importância de se moldar nesse contexto. No texto, é mencionado que a principal virtude de um líder é a boa relação com os seus liderados, e que só esse

fator de relacionamento assertivo com os liderados, já pode-se gerar um clima organizacional agradável.

Os artigos 10 e 11 representam revisão de outras publicações. Nestes artigos, a liderança transformacional é apresentada como dominante e caracterizada como um estilo focado na pessoa, com maior capacidade de inovação e transformação na organização. Enfatizam que este estilo também consegue incentivar o compromisso dos colaboradores, melhorando a qualidade de vida e satisfação dos colaboradores com a organização, mudando a percepção que eles têm com relação à empresa onde estão inseridos.

Portanto, as publicações selecionadas neste estudo demonstram que os estilos de liderança estão ligados diretamente com o clima organizacional. Em alguns contextos, não sendo mencionados de maneira direta, foram destacados fatores como a satisfação da equipe e motivação por parte do líder da organização.

Quando se considera o clima organizacional, dois fatores são fundamentais para identificação do seu perfil, que podem afetá-lo diretamente: a motivação e satisfação. Ambos são considerados aspectos importantes para o funcionamento da organização e a saúde do trabalhador. Essa satisfação pode se dar pela realização do trabalho ou alguma atividade em que o colaborador considera prazeroso dentro da organização, podendo ser uma promoção para um cargo alto ou cumprir uma meta proposta pela empresa (MARQUES; BORGES & REIS, 2016).

Já quando mencionamos a motivação se trata de uma força que estimula a pessoa a fazer algo ou exercer uma ação. A motivação se pode dar por meio de benefícios de porte financeiro, reconhecimentos ou por uma realização de uma necessidade pessoal, um colaborador motivado na organização pode se dar pelo ambiente agradável, bons relacionamentos com a equipe e a liderança presente no local (GIL, 2014).

Os artigos selecionados convergem para a premissa já defendida por diversos autores de que um clima organizacional favorável é geralmente produzido diretamente pelo estilo de liderança (GOLEMAN, 2015).

A maneira de condução do líder vai impactar em todos os processos humanos envolvidos na relação com os liderados. Se a liderança foca no

colaborador, apresenta uma boa comunicação, ajuda a equipe, promove a motivação, incentiva os funcionários a cumprir com os objetivos organizacionais, pode estar ligada com o aumento da satisfação, fazendo com que o clima fique positivo (SOUSA; JUNIOR & MAGALHÃES, 2015).

Contudo, vale ressaltar o estudo produzido por Carvalho Neto (2012) sobre o estilo de liderança de executivos brasileiros, por aplicação de questionários numa amostra de 433 executivos de diversas regiões do Brasil. Os autores demonstraram que os executivos de alto escalão das organizações brasileiras têm a preferência por características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados. Concluem definindo que, em parte, o estilo transformacional foi identificado, mas alguns outros traços não convergem com este estilo: como a menor empatia e pouca preocupação com os liderados.

As pesquisas analisadas convergem para a relação entre clima e estilo de liderança positivo. Estes estudos não demonstraram que estilos de liderança focados em metas e processos, e menos em pessoas, trazem impacto relevante para a construção de um clima saudável.

Se a liderança estiver com o foco voltado só para o cumprimento de metas e objetivos organizacional, pode afetar de maneira negativa o ambiente e o clima da organização, exercerá o papel mais rígido e autoritário, para o cumprimento das tarefas, causando insatisfação e frustração nos colaboradores (SOUSA; JUNIOR & MAGALHÃES, 2015; GOLEMAN, 2015).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trouxe como tema os estilos de liderança e sua relação com o clima organizacional, para o desenvolvimento da pesquisa foi selecionado como metodologia: a revisão integrativa. Foi percebido que é um tema pouco abordado, principalmente quando se faz relação ao clima de uma organização.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, ao descrever os modelos de liderança descritos por Goleman. No segundo objetivo na relação dos estilos de liderança com o clima organizacional, apresentou-se dificuldade para encontrar pesquisas que fizessem essa relação, mesmo ocorrendo a escassez do conteúdo,

foi percebido que os artigos não apresentavam uma relação direta a temática escolhida, trazendo indiretamente dados de como determinado estilo de liderança afeta no clima.

Apesar da lacuna teórica encontrada nas plataformas pesquisadas sobre a temática, obtivemos 11 artigos, que corresponderam ao tema, com base nos requisitos selecionados no método. Um fator que chamou atenção durante a pesquisa e análise de dados foi que dos 11 artigos presentes, 7 apresentaram a predominância do estilo de liderança transformacional.

A grande parte dos textos obtiveram resultados de como a comunicação assertiva, e o bom relacionamento com os liderados impactam de forma positiva no clima organizacional. Dessa forma, pode-se compreender que o clima de uma organização não depende somente dos recursos físicos, mas a maior dependência se dá pela forma de como o líder atua com os seus colaboradores.

Mais de 50% dos textos analisados trouxeram a perspectiva de que apesar de existir modelos de lideranças bem definidos, esses modelos podem se moldar, e ajustar de acordo com a ocasião, ou seja, um líder não necessariamente assume somente um estilo de liderança, mas pode agregar de vários outros.

A relevância da pesquisa serviu para abordar um tema pouco discutido pela psicologia organizacional, no qual traz contribuições relevantes para serem pensadas para as próximas pesquisas sobre o tema. Dessa forma, as contribuições servem para vários âmbitos, como as lideranças, setor de RH, colaboradores e instituição, que podem ampliar a visão sobre os estilos de liderança e como eles impactam diretamente dentro de uma organização.

As limitações encontradas na pesquisa, foram a falta de artigos abordando sobre o clima organizacional, foram que a temática é muito ampla e rica, devendo ser realizada uma pesquisa de campo, sugerindo novos estudos sobre a temática, já que a revisão integrativa apresenta certas limitações, para exploração dos conteúdos.

Chegamos à conclusão de que a liderança pode ser considerada como um fator que pode mudar a organização, dependendo da condução e o exercício da liderança, pode trazer consequências positivas ou negativas para a organização,

trazendo benefícios para as equipes, podendo aumentar o nível de satisfação e assim trazendo uma melhoria no clima organizacional do local.

REFERÊNCIAS

BIEGELMEYER, U. H. *et al.* **Liderança: Tipos, Diferenças E Importância Dos Líderes Nas Organizações.** Revista Administração de Empresas Unicuritiba, Curitiba, v. 2, n. 24/2021, p. 115-148, mai./2021.

BARBOSA, Adriana Costa. **Cultura organizacional: um estudo sobre a aplicação do " competing values framework"** em pesquisas nacionais e internacionais. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 5, n. 2, p. 11-43, 2011.

BARBOSA, Flávia Monize; GAMBI, Lillian do Nascimento; GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Liderança e gestão da qualidade—um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade.** Gestão & Produção, v. 24, p. 438-449, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, B. M. **Bass and Stodgill's handbook of leadership.** New York: Free Press, 1990.

BOLDEN, R. **What is leadership?** Exeter: Centre for Leadership Studies, 2004.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. **O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais.** Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, vol. 5, n. 11, p. 121-136, maio/agosto 2011.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper & Row, 1978.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: FALCONI, 2009.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro et al. **Gestão da qualidade.** EDa Atlas SA, 2012.

CARVALHO Neto, A., Tanure, B Mota Santos, CM, & Simão Lima, G. **Executivos Brasileiros: Na Contramão Do Perfil Deificado Da Liderança Transformacional.** Revista de Ciências da Administração , 14 (32), 35-49,2012.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, Jim. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** Elsevier Brasil, 2017.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** Editora : Vozes Limitadas, 2017.

FONTENELE, M. G. G; RODRIGUES, Tatyane Silva. **Estilos De Liderança E O Desempenho Profissional Nos Ambientes De Trabalho**. Revista UNINGÁ, Piauí, v. 30, n. 2, p. 74-81, abr./2017.

FERRAZ, M. **Liderança: Um desafio para gestores do século XXI?** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2015. p. 1-20.

FERREIRA, Patrícia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. 978-85-216-2383-0.

FERREIRA, Alcir Rodrigues. **Prazer e Sofrimento no trabalho de empregados de escritórios de Contabilidade em Belo Horizonte/MG**. Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2011.103f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Curso de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, 2011.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. **Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 31, p. 644-650, 2018.

FIGUEIREDO, José Augusto L. et al. **Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 24, p. 66-91, 2022.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. BARROSO, A. C. **O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012.

GIUSTINA, K. A. D; LUNKES, V. G. E. R. J. **Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional**. Revista Capital Científico, Santa Catarina, v. 18, n. 1, p. 1-19, jan./2020.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. **Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 549-556, maio/junho. 2004.

GAMBIRAGE, Cinara et al. **Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense: um estudo de caso**. Interações (Campo Grande), v. 20, p. 753-768, 2019.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. Data da publicação, v. 13, 2017.

GARCIA, Solimar. **Gestão 4.0 Em Tempos De Disrupção**. 1. ed. SP: Edgard Blücher Ltda., 2020. p. 1-270.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GOLDSMITH, Marshall. **Coaching-O Exercício Da Liderança**. Elsevier Brasil, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança A Inteligência Emocional Na Formação Do Líder De Sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. p. 1-168.

GOMES, Igor Menezes; PASSOS, Ana Cristina Gomes. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. *Psicol. rev.* (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. **Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0**. *Boletim do Gerenciamento*, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021.

KELLER, Edelvais; DE AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional**. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LEITE, Mônica Celeste da Silva Barros. **Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Superior de Línguas e Administração, 2013.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Verônica; BUSS, Bruno Roberto. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. *Revista Espacios*, v. 38, n. 28, 2017.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. *Revista de Administração Pública*, v. 50, p. 41-58, 2016.

MORAES, J. G. D; LENGLER, Fernando Ramos. **Clima Organizacional E Os Desafios Encontrados Na Pandemia: Caso De Uma Empresa De Tecnologia**. *Revista De Gestão Inovação E Empreendedorismo*, Santa Catarina, V. 3, N. 1, P. 1-29, Jan./2021.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho-uma breve revisão**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARTINS, M. C. F. (2008), *Clima Organizacional*. Em Siqueira, M.M.M. (org). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 29-40.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, C. A. F., Albuquerque, L. Marques, G. M., & Siqueira, M. **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional**. *Revista Eletrônica de Administração*, 1(11), 1-22, 2005.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem.** Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** Thousand Oaks: Sage, 2013.

OLIVEIRA, Matheus Menezes; LUCARELLI, Caio de Carvalho; CARLO, Joyce Correna. **Uso de materiais de mudança de fase em sistemas construtivos: revisão integrativa de literatura.** Ambiente Construído, v. 22, p. 67-111, 2022.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. **A competing values approach to organizational effectiveness.** Public productivity review, p. 122-140, 1981.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century.** Westport: Praeger, 1993.

SACHET, Sara Biava. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho—uma revisão bibliográfica,**2018.

SILVA, M. M. B. D; NASCIMENTO, Eduardo Mendes; CUNHA, J.V., J.V., J. V. A. D. **Satisfação Dos Funcionários E Estilos De Liderança: Existe Uma Relação? Revista Capital Científico,** São Paulo, v. 15, n. 4, p. 1-19, out./2017.

SIERRA, Júlio Cesar Volpp et al. **Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade:** estudo de caso em empresas brasileiras. Revista Ciências Administrativas, v. 23, n. 1, p. 217-244, 2017.

SILVA, Ana Patrícia Felipe da; RIBEIRO, Raquel Fernandes. **A evolução da liderança:** a percepção dos gestores de uma indústria metalúrgica situada no Ceará. 2020. 29f. Artigo (Graduação em Administração) – Centro Universitário Fametro, Fortaleza, 2020.

SILVA, Priscila Lopes da; NUNES, Simone Costa; ANDRADE, Darly Fernando. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados:** associando construtos em busca de possíveis relações. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 21, p. 291-311, 2019.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer.** Einstein (São Paulo), São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, mar. 2010. <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>.

SOUZA, Renato; WOOD JR, Thomaz. **Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança.** Revista de Administração de Empresas, v. 62, 2022.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. **A importância do clima organizacional.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Leadership and organization: a behavioral approach**. New York: McGraw Hill, 1961.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**/Sylvia Constant Vergara.- 15. Ed. – São Paulo: Atlas,2014.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações**. Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. **Theory and research on leadership in organizations**. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). Handbook of industrial & organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 147-198.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.B.; BASTOS, A.V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014