

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO
NO SETOR CONTÁBIL EM NATAL-RN**

**LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: CHALLENGES AND
MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ACCOUNTING SECTOR IN NATAL-RN**

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL: RETOS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
EN EL SECTOR CONTABLE EN NATAL-RN**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n10-024>

Data de submissão: 05/09/2025

Data de publicação: 05/10/2025

Milley God Serrano Maia

Mestre em Administração e Direção de Empresas
Instituição: Escola de Negócios Europeia de Barcelona
E-mail: milley1976@gmail.com

Márcio Brito Cerveira

Doutor em Administração de Empresas
Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo analisa a relação entre liderança e clima organizacional no setor contábil de Natal-RN, destacando os principais desafios enfrentados pelas empresas locais e as estratégias de gestão adotadas para promover ambientes mais saudáveis e competitivos. Em um contexto marcado por transformações constantes, crescente complexidade regulatória e pressões por inovação, a liderança assume papel central não apenas na condução técnica, mas sobretudo na construção de relações de confiança, engajamento e pertencimento. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental em empresas de pequeno e médio porte, utilizando a análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados. Os resultados evidenciaram que práticas de liderança participativas, pautadas no diálogo, reconhecimento e feedback estruturado, favorecem climas organizacionais mais positivos, estimulando a motivação e a retenção de talentos. Em contrapartida, modelos centralizadores e resistentes à mudança tendem a gerar tensões, insegurança psicológica e baixa cooperação. Conclui-se que o fortalecimento da liderança no setor contábil em Natal-RN demanda não apenas investimento em competências técnicas, mas também no desenvolvimento de habilidades socioemocionais e estratégicas, tornando-se um diferencial competitivo para a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Clima Organizacional. Setor Contábil. Estratégias de Gestão.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between leadership and organizational climate in the accounting sector of Natal, Rio Grande do Norte, highlighting the main challenges faced by local companies and the management strategies adopted to promote healthier and more competitive environments. In a context marked by constant transformations, increasing regulatory complexity, and pressures for innovation, leadership plays a central role not only in technical management but also in building relationships of trust, engagement, and belonging. The qualitative and exploratory research was

conducted through semi-structured interviews and document analysis in small and medium-sized companies, using content analysis as a data processing technique. The results showed that participatory leadership practices, based on dialogue, recognition, and structured feedback, foster more positive organizational climates, stimulating motivation and talent retention. Conversely, centralizing and change-resistant models tend to generate tension, psychological insecurity, and low cooperation. It is concluded that strengthening leadership in the accounting sector in Natal, Rio Grande do Norte, requires not only investment in technical skills, but also the development of socio-emotional and strategic abilities, becoming a competitive differentiator for organizational sustainability.

Keywords: Leadership. Organizational Climate. Accounting Sector. Management Strategies.

RESUMEN

Este artículo analiza la relación entre liderazgo y clima organizacional en el sector contable de Natal, Rio Grande do Norte, destacando los principales desafíos que enfrentan las empresas locales y las estrategias de gestión adoptadas para promover entornos más saludables y competitivos. En un contexto marcado por transformaciones constantes, creciente complejidad regulatoria y presiones por la innovación, el liderazgo desempeña un papel central no solo en la gestión técnica, sino también en la construcción de relaciones de confianza, compromiso y pertenencia. La investigación cualitativa y exploratoria se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos en pequeñas y medianas empresas, utilizando el análisis de contenido como técnica de procesamiento de datos. Los resultados mostraron que las prácticas de liderazgo participativo, basadas en el diálogo, el reconocimiento y la retroalimentación estructurada, fomentan climas organizacionales más positivos, estimulando la motivación y la retención del talento. Por el contrario, los modelos centralizadores y resistentes al cambio tienden a generar tensión, inseguridad psicológica y baja cooperación. Se concluye que fortalecer el liderazgo en el sector contable de Natal, Rio Grande do Norte, requiere no solo la inversión en habilidades técnicas, sino también el desarrollo de habilidades socioemocionales y estratégicas, convirtiéndose en un diferenciador competitivo para la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Liderazgo. Clima Organizacional. Sector Contable. Estrategias de Gestión.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é atravessado por transformações estruturais que reconfiguram não apenas os modelos de gestão, mas também a maneira como os indivíduos se relacionam com o trabalho e com as instituições. A globalização dos mercados, o avanço tecnológico e as demandas crescentes por inovação imprimem às organizações uma lógica dinâmica e competitiva, que exige adaptação constante e capacidade de reinventar processos, estruturas e estratégias. Nesse contexto, o capital humano desponta como recurso essencial e, consequentemente, a liderança e o clima organizacional tornam-se categorias centrais na análise da performance empresarial (Chiavenato, 2021; Robbins; Judge, 2022).

A liderança, em sua acepção mais ampla, não pode ser reduzida ao exercício da autoridade hierárquica. Ela se manifesta como um fenômeno relacional, pautado pela capacidade de influenciar, motivar e orientar grupos em direção a objetivos compartilhados, criando condições para que os colaboradores se reconheçam como parte integrante do projeto organizacional (Bergamini, 2019). Essa dimensão relacional da liderança encontra eco no conceito de clima organizacional, compreendido como o conjunto de percepções coletivas acerca das práticas, políticas e valores que regem o cotidiano de trabalho (Schein, 2017). Um clima organizacional positivo está diretamente relacionado à satisfação, ao engajamento e ao sentimento de pertencimento, sendo, portanto, um fator crítico para a retenção de talentos e para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Estudos recentes demonstram que a qualidade da liderança exerce impacto direto na construção de um ambiente organizacional saudável e inovador (Fleury; Fischer, 2020). Líderes capazes de estimular a participação ativa, de fomentar a criatividade e de administrar conflitos de forma ética e transparente favorecem não apenas a performance individual, mas também o alinhamento coletivo em torno da missão institucional. Por outro lado, práticas de liderança centralizadoras e pouco sensíveis às mudanças do mercado tendem a gerar desmotivação, alta rotatividade e perda de competitividade. A ausência de estratégias consistentes de gestão voltadas para o clima organizacional, somada ao distanciamento entre líderes e colaboradores, contribui para o desperdício de potencial humano e para a estagnação de processos.

No setor contábil, essa discussão ganha particular relevância. Em cidades como Natal-RN, onde predomina um cenário de empresas de pequeno e médio porte, as dificuldades de profissionalização da gestão, as limitações de recursos e a resistência cultural a mudanças configuram barreiras adicionais à inovação e à modernização dos processos. Além disso, a crescente complexidade das demandas fiscais e tributárias, associada às pressões por conformidade regulatória, amplia a necessidade de líderes preparados para articular competências técnicas com habilidades socioemocionais. Dessa

forma, o desafio da liderança não se restringe a gerenciar equipes, mas a construir um clima organizacional que favoreça a resiliência, a adaptabilidade e a geração de valor para clientes e colaboradores.

Ao situar o tema no campo dos Estudos Organizacionais, percebe-se que a investigação sobre liderança e clima organizacional transcende a dimensão instrumental da gestão e se insere em um debate mais amplo sobre cultura, poder e mudança nas organizações (Mintzberg, 2019). No caso específico do setor contábil em Natal-RN, compreender como os líderes percebem e enfrentam as resistências à inovação, bem como as estratégias utilizadas para promover a motivação e o engajamento das equipes, constitui não apenas uma contribuição científica, mas também uma necessidade prática para a sustentabilidade e competitividade das empresas locais.

Assim, o presente artigo busca analisar os desafios enfrentados pelas lideranças do setor contábil em Natal-RN na construção de um clima organizacional positivo, investigando as estratégias de gestão utilizadas, as resistências encontradas e os impactos dessas práticas no desempenho organizacional e na retenção de talentos. Ao fazê-lo, pretende-se oferecer subsídios para a reflexão teórica e para a formulação de políticas gerenciais que fortaleçam a atuação das empresas em um mercado em constante transformação.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem de natureza qualitativa e exploratória, por compreender que o fenômeno da liderança e seu impacto no clima organizacional não pode ser devidamente apreendido apenas por dados numéricos, exigindo uma análise interpretativa das práticas, percepções e interações vivenciadas nas organizações contábeis. Conforme Minayo (2017), a pesquisa qualitativa busca captar a essência dos significados atribuídos pelos sujeitos, privilegiando a compreensão da realidade social em sua complexidade, o que a torna particularmente adequada ao estudo de comportamentos organizacionais.

Do ponto de vista dos objetivos, a investigação configura-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque visa identificar e aprofundar os desafios enfrentados pelas lideranças no setor contábil de Natal-RN, campo ainda pouco investigado sob a ótica do clima organizacional. Descritiva porque busca mapear as práticas e estratégias de gestão adotadas, assim como compreender de que forma tais ações repercutem sobre o ambiente de trabalho e na percepção dos colaboradores.

O procedimento metodológico escolhido consistiu em um estudo de campo, realizado junto a empresas de pequeno e médio porte do setor contábil na cidade de Natal-RN. A seleção das organizações foi efetuada por conveniência, considerando sua representatividade local e a

acessibilidade para a coleta de informações. Os participantes da pesquisa foram gestores e líderes diretamente responsáveis pela condução de equipes, uma vez que suas práticas e percepções são centrais para a análise proposta.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, recurso que, segundo Gil (2023), possibilita ao pesquisador direcionar a conversação a partir de um roteiro previamente definido, sem perder a flexibilidade para aprofundar questões emergentes durante o diálogo. Esse instrumento foi complementado por análise documental, envolvendo relatórios internos e materiais de gestão disponibilizados pelas organizações, de modo a conferir maior robustez ao estudo.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), que permite a categorização sistemática das falas e documentos a fim de identificar padrões, recorrências e divergências significativas. O processo analítico buscou organizar as informações em categorias temáticas vinculadas aos objetivos da pesquisa: estratégias de liderança, resistência à inovação, percepção do clima organizacional e potencial competitivo.

Em termos éticos, a pesquisa respeitou os princípios de confidencialidade e anonimato, assegurando que as informações fornecidas não comprometessem a identidade dos participantes ou das organizações envolvidas.

Assim, a metodologia adotada sustenta-se na articulação entre a abordagem qualitativa, a coleta de dados em campo e a análise interpretativa, possibilitando compreender como os líderes do setor contábil em Natal-RN enfrentam os desafios relacionados ao clima organizacional e quais estratégias de gestão têm se mostrado mais eficazes nesse contexto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O conceito de liderança, apesar de amplamente difundido no campo da Administração, não é estático; pelo contrário, trata-se de uma construção histórica e social que acompanha a evolução das próprias organizações. Desde os primórdios da Administração Científica, no final do século XIX, até as teorias contemporâneas baseadas em inteligência emocional e liderança transformacional, observa-se um movimento que transita da ênfase em aspectos técnicos e mecanicistas para uma abordagem relacional, contextual e estratégica.

Na fase inicial, marcada pelos estudos de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, a liderança era concebida como instrumento de controle e supervisão. A preocupação central residia na eficiência produtiva, sustentada pela divisão do trabalho e pela padronização das tarefas. Como destacam

Chiavenato (2019) e Maximiano (2019), a lógica de Taylor visava substituir práticas empíricas e improvisadas por métodos científicos e racionais. Nesse modelo, a liderança assumia uma função estritamente hierárquica, vinculada ao comando e à disciplina, o que conferia à figura do líder um caráter mais controlador do que inspirador.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, a partir dos experimentos de Elton Mayo na década de 1930, emergiu a consciência de que os fatores humanos, como motivação, satisfação e vínculos interpessoais, impactavam significativamente a produtividade. Essa perspectiva representou uma ruptura paradigmática em relação ao enfoque mecanicista, uma vez que reconheceu o trabalhador como sujeito social, dotado de necessidades emocionais e psicológicas (Kieran, 2020). Nesse contexto, o líder deixou de ser apenas supervisor técnico para assumir também o papel de mediador de relações e promotor de bem-estar, prenunciando a relevância futura do clima organizacional.

Nas décadas seguintes, as pesquisas migraram para a Teoria dos Traços, que buscava identificar atributos pessoais inatos de grandes líderes, tais como carisma, coragem e inteligência (Antonakis; Day, 2019; Northouse, 2021). Apesar de sua importância histórica, essa abordagem mostrou-se insuficiente para explicar a eficácia da liderança em diferentes contextos, já que os traços, isoladamente, não garantiam o sucesso em todas as situações. Essa limitação abriu caminho para a ascensão das Teorias Comportamentais, que deslocaram o foco para os estilos de liderança e para a forma como os líderes interagem com seus subordinados. As pesquisas da Universidade de Ohio e de Michigan, por exemplo, distinguiram líderes orientados para tarefas daqueles voltados para as relações humanas, ampliando a compreensão sobre os efeitos do comportamento do líder na motivação e no desempenho das equipes (Robbins; Judge, 2023; Daft, 2020).

A partir da década de 1960, desenvolveram-se as Teorias Situacionais e Contingenciais, que representaram mais um avanço significativo. Modelos como o de Fiedler e a Teoria do Caminho-Meta demonstraram que a eficácia da liderança depende da adequação entre o estilo do líder, a maturidade dos subordinados e as características do ambiente (Yukl, 2020; Colquitt et al., 2021). Esse deslocamento teórico consolidou a percepção da liderança como fenômeno dinâmico e contextual, em que não existe um estilo universalmente eficaz. A figura do líder passou a ser compreendida como ator adaptativo, capaz de ajustar suas práticas conforme as exigências de cada situação organizacional.

No campo contemporâneo, consolidaram-se modelos que priorizam a dimensão humana e relacional da liderança. A liderança transformacional, amplamente estudada por Bass e Bass (2020), destaca a capacidade do líder de inspirar mudanças profundas nos valores, comportamentos e visões de futuro de sua equipe. Esse modelo contrapõe-se à liderança meramente transacional, que se limita à troca entre recompensas e desempenho. Já a liderança servidora, defendida por Greenleaf (1977) e

retomada por Kouzes e Posner (2019), enfatiza a ética, a empatia e o compromisso do líder com o crescimento das pessoas e da comunidade organizacional.

Outro aspecto decisivo no debate contemporâneo é a incorporação da inteligência emocional como fator essencial para a eficácia da liderança. Goleman, Boyatzis e McKee (2022) argumentam que líderes capazes de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções, bem como compreender e influenciar as emoções dos outros, estão mais preparados para construir ambientes organizacionais de confiança, inovação e engajamento. Essa perspectiva conecta-se diretamente ao papel da liderança no fortalecimento do clima organizacional, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes são mais aptos a estimular a motivação intrínseca, a cooperação e o sentimento de pertencimento.

Diante desse percurso, pode-se afirmar que a liderança evoluiu de uma função estritamente operacional, centrada no controle, para uma prática estratégica, voltada à transformação cultural e à sustentabilidade organizacional. A trajetória dos modelos teóricos revela que a eficácia da liderança não reside apenas em atributos individuais ou estilos fixos, mas na capacidade de integrar competências técnicas, emocionais e sociais em contextos de crescente complexidade. No setor contábil, caracterizado por mudanças regulatórias, pressões competitivas e necessidade de inovação contínua, essa evolução adquire relevância ainda maior, reforçando a liderança como elemento estruturante do desempenho organizacional e da qualidade do clima de trabalho.

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESPAÇO DE INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

O clima organizacional e a cultura organizacional constituem duas dimensões centrais para a compreensão do funcionamento das empresas, especialmente quando articuladas à prática da liderança. Embora distintos, os conceitos estão profundamente interligados: a cultura refere-se ao conjunto de valores, crenças e pressupostos compartilhados que orientam o comportamento no longo prazo, enquanto o clima corresponde às percepções mais imediatas e subjetivas dos colaboradores acerca das práticas, políticas e relações estabelecidas no ambiente de trabalho (Schein, 2017; Robbins; Judge, 2023).

O clima organizacional pode ser entendido como o reflexo perceptível da cultura, funcionando como um termômetro das relações sociais, da qualidade da comunicação, da coerência entre discurso e prática e da capacidade da organização em promover motivação e pertencimento (Chiavenato, 2019). Nesse sentido, líderes eficazes desempenham papel fundamental na construção e manutenção de um clima saudável, pois atuam como mediadores entre a estratégia organizacional e a experiência

cotidiana dos colaboradores. Sua forma de comunicar, de gerir conflitos, de dar feedback e de reconhecer talentos influencia diretamente o nível de engajamento e satisfação das equipes.

A literatura evidencia que a liderança pode reforçar ou fragilizar tanto o clima quanto a cultura organizacional. Enquanto líderes autoritários e centralizadores tendem a criar ambientes marcados por medo, baixa cooperação e resistência à inovação, líderes inspiradores, comunicativos e empáticos fomentam confiança, criatividade e senso de coletividade (Bergamini, 2019; Yukl, 2020). Por isso, é cada vez mais comum associar práticas de liderança transformacional e situacional a climas organizacionais positivos, que, por sua vez, fortalecem o desempenho empresarial.

Outro aspecto relevante é que o clima organizacional não é estático, mas sensível às mudanças internas e externas. Fatores como políticas de recursos humanos, processos de comunicação, valorização profissional e alinhamento estratégico impactam diretamente a percepção dos trabalhadores (Fleury; Fischer, 2020). A liderança, nesse processo, atua como elo que traduz os valores culturais da organização em práticas concretas que afetam o cotidiano. Assim, um clima positivo é não apenas resultado de condições estruturais, mas também da capacidade dos líderes de sustentar relações transparentes e inspiradoras.

No setor contábil, em que predominam empresas de pequeno e médio porte, as relações interpessoais e a proximidade entre líderes e colaboradores intensificam o papel da liderança na modelagem do clima. De acordo com a tese analisada, os principais desafios observados em Natal-RN relacionam-se à coerência entre discurso e prática, à ausência de feedback estruturado e à fragilidade dos mecanismos de comunicação interna.

Tais lacunas revelam como a liderança influencia diretamente a percepção dos colaboradores sobre reconhecimento, justiça e oportunidades de crescimento, interferindo no engajamento e na retenção de talentos.

Por outro lado, quando a liderança se mostra aberta à escuta ativa, ao diálogo transparente e à valorização profissional, cria-se um ambiente que estimula a cooperação e a inovação. Essa postura reforça a cultura organizacional e gera um círculo virtuoso: um clima positivo fortalece a cultura e, reciprocamente, uma cultura sólida sustenta um clima organizacional mais estável e produtivo (Daft, 2020; Colquitt et al., 2021).

Em síntese, liderança, clima e cultura não são elementos isolados, mas sim dimensões interdependentes que moldam a experiência de trabalho e o desempenho coletivo. O desafio para os líderes, especialmente no setor contábil de Natal-RN, consiste em alinhar práticas de gestão com valores culturais que favoreçam engajamento e inovação, promovendo ambientes organizacionais que sejam, ao mesmo tempo, competitivos e humanizados.

3.3 DESAFIOS DA LIDERANÇA NO SETOR CONTÁBIL EM CONTEXTOS REGIONAIS

O setor contábil no Brasil apresenta características singulares que impactam diretamente a atuação das lideranças e a configuração do clima organizacional. Em cidades de porte médio como Natal-RN, onde predominam empresas de pequeno e médio porte, os desafios da gestão não se limitam à eficiência técnica, mas abrangem questões relacionadas à profissionalização administrativa, à retenção de talentos e à capacidade de adaptação frente a um mercado em constante transformação. A liderança, nesse cenário, torna-se o eixo central de mediação entre as pressões externas e as dinâmicas internas das organizações.

Um dos principais obstáculos refere-se à resistência cultural à mudança. Muitas empresas contábeis mantêm estruturas hierárquicas tradicionais, pautadas em modelos centralizadores e pouco abertos à inovação. Esse traço dificulta a adoção de práticas contemporâneas de gestão, como a liderança participativa e o uso de ferramentas de feedback contínuo. Conforme Yukl (2020) e Robbins e Judge (2023), organizações que resistem a flexibilizar suas práticas de liderança tendem a comprometer o engajamento dos colaboradores e a reduzir sua capacidade de inovar, fatores decisivos em mercados cada vez mais competitivos.

Outro desafio diz respeito à limitação de recursos – financeiros, tecnológicos e humanos – que caracteriza muitas organizações contábeis locais. Essa restrição dificulta a implementação de programas estruturados de desenvolvimento de lideranças, gestão de pessoas e fortalecimento do clima organizacional. Nessas circunstâncias, o papel do líder é ainda mais exigente, uma vez que precisa compensar a escassez de recursos com criatividade, motivação e capacidade de engajar equipes em torno de objetivos coletivos (Daft, 2020; Colquitt et al., 2021).

Ademais, a complexidade regulatória que permeia o setor contábil impõe pressões adicionais. Alterações constantes na legislação tributária, fiscal e trabalhista exigem dos líderes não apenas domínio técnico, mas também habilidades de comunicação e gestão de mudanças. A capacidade de traduzir as exigências normativas em práticas claras para suas equipes torna-se diferencial competitivo, pois reduz erros, fortalece a confiança e melhora o clima organizacional (Chiavenato, 2019).

No contexto de Natal-RN, identificam-se ainda desafios ligados à retenção de talentos. A ausência de planos de carreira estruturados, a carência de feedback e o distanciamento entre líderes e colaboradores contribuem para a rotatividade de profissionais qualificados, impactando negativamente tanto a continuidade dos serviços quanto a qualidade do clima interno. Por outro lado, empresas que adotam práticas de liderança mais participativas, valorizando a escuta ativa e o reconhecimento, demonstram maior capacidade de reter talentos e de construir ambientes mais colaborativos.

A liderança, portanto, enfrenta a tarefa de articular práticas inovadoras mesmo em contextos de restrição, conciliando tradição e inovação, autoridade e cooperação, exigência técnica e valorização humana. Isso exige dos líderes contábeis em Natal-RN o desenvolvimento de competências múltiplas: habilidades técnicas para lidar com a complexidade regulatória, sensibilidade social para engajar equipes, e visão estratégica para alinhar o clima organizacional às demandas de competitividade e sustentabilidade empresarial.

Dessa forma, os desafios da liderança no setor contábil regional não podem ser compreendidos apenas como limitações, mas também como oportunidades de transformação. Quando enfrentados de maneira estratégica, podem estimular novas formas de liderança mais adaptativas e humanizadas, capazes de alinhar a cultura organizacional com as exigências de um mercado globalizado e de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

4 RESULTADOS

A análise empírica realizada junto a empresas de pequeno e médio porte do setor contábil em Natal-RN permitiu identificar três grandes eixos de resultados: (i) percepção das lideranças sobre seu papel estratégico; (ii) impacto das práticas adotadas no clima organizacional; e (iii) desafios enfrentados na implementação de estratégias inovadoras.

Os dados revelam que a maioria dos gestores reconhece a liderança como elemento central para a consolidação da competitividade das organizações. Entretanto, persiste uma compreensão predominantemente operacional do papel do líder, muitas vezes restrita ao gerenciamento de tarefas e ao controle de processos. Apesar disso, emergem experiências pontuais de líderes que compreendem sua função também como mediadores de relações humanas, valorizando a escuta ativa e o estímulo à cooperação. Essa ambivalência demonstra a coexistência de práticas tradicionais e contemporâneas, reforçando o diagnóstico de que o setor contábil local encontra-se em processo de transição gerencial.

Constatou-se que as empresas nas quais os líderes adotam práticas participativas, baseadas no diálogo transparente e no reconhecimento dos esforços individuais, apresentam climas organizacionais mais favoráveis. Nesses contextos, os colaboradores relataram maior motivação, senso de pertencimento e disposição para a inovação. Por outro lado, em organizações em que predominam lideranças centralizadoras e avessas a mudanças, os resultados apontaram para ambientes marcados por tensões, baixa cooperação e insegurança psicológica. Esse contraste evidencia a forte correlação entre estilos de liderança e qualidade do clima organizacional, confirmando achados prévios da literatura (Robbins; Judge, 2023; Yukl, 2020).

Entre os principais obstáculos identificados destacam-se: a escassez de recursos financeiros e tecnológicos, a ausência de processos formais de gestão de pessoas e a resistência cultural a práticas inovadoras. Muitos líderes relataram dificuldades em implantar mecanismos estruturados de feedback e planos de carreira, fatores que impactam diretamente na retenção de talentos. Ainda assim, observaram-se iniciativas positivas, como reuniões periódicas de alinhamento, incentivo à capacitação contínua e abertura a práticas de liderança mais situacionais. Essas experiências, embora incipientes, indicam um movimento gradual em direção a modelos de gestão mais modernos e integrados.

A realidade do setor contábil em Natal-RN é marcada por forte proximidade entre líderes e equipes, o que potencializa tanto aspectos positivos quanto negativos da liderança. Em empresas onde há diálogo e valorização, a proximidade gera maior engajamento e lealdade. Por outro lado, em contextos de centralização excessiva, a mesma proximidade intensifica conflitos, gerando ambientes de pressão e desmotivação. Esse achado reforça a importância de práticas de liderança equilibradas, que conciliem exigências técnicas com sensibilidade relacional.

Os resultados confirmam que a liderança exerce influência decisiva no clima organizacional das empresas do setor contábil em Natal-RN. Práticas de gestão baseadas em comunicação clara, reconhecimento e estímulo à cooperação contribuem para ambientes organizacionais mais saudáveis e inovadores. Contudo, ainda prevalecem barreiras estruturais e culturais que limitam a consolidação de uma liderança estratégica e transformadora. O quadro revela, portanto, um campo fértil para a adoção de novas estratégias de liderança capazes de alinhar o desenvolvimento humano às demandas de competitividade do setor.

5 DISCUSSÃO

Os resultados evidenciaram que a liderança exerce papel determinante na configuração do clima organizacional, corroborando o que a literatura já aponta ao destacar a influência direta do comportamento do líder na motivação, engajamento e percepção de justiça dos colaboradores (Robbins; Judge, 2023; Yukl, 2020). O contraste observado entre empresas com práticas de liderança participativas e aquelas marcadas pelo centralismo gerencial confirma a relevância de estilos de liderança mais flexíveis e humanizados, como o modelo transformacional e o situacional, discutidos no referencial teórico.

A constatação de que parte significativa das lideranças do setor contábil em Natal-RN ainda comprehende sua função predominantemente como controle operacional reflete a persistência de práticas herdadas da tradição mecanicista da Administração Científica (Chiavenato, 2019; Maximiano, 2019). No entanto, a presença de experiências que apontam para estilos de liderança mais participativos

e inspiradores indica um processo de transição, em sintonia com as concepções contemporâneas de liderança transformacional (Bass; Bass, 2020) e servidora (Kouzes; Posner, 2019). Isso demonstra que o setor contábil local vive um movimento híbrido, em que coexistem modelos tradicionais e emergentes.

Os achados de que climas organizacionais positivos estão associados a líderes que valorizam comunicação, feedback e reconhecimento dialogam diretamente com a perspectiva de Schein (2017) e Fleury e Fischer (2020), que compreendem o clima como reflexo da cultura organizacional e das práticas de liderança. Essa relação foi confirmada empiricamente: ambientes com lideranças dialogais apresentaram maior senso de pertencimento, enquanto empresas com lideranças centralizadoras relataram climas marcados por tensões e insegurança psicológica.

A dificuldade das lideranças em implantar práticas inovadoras no setor contábil de Natal-RN, como planos de carreira e mecanismos formais de feedback, está em consonância com os desafios estruturais das pequenas e médias empresas brasileiras, frequentemente limitadas por recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Conforme Daft (2020) e Colquitt et al. (2021), esse cenário exige dos líderes maior capacidade adaptativa, para transformar restrições em oportunidades de inovação. Além disso, a resistência cultural à mudança, identificada nos resultados, confirma a análise de Bergamini (2019), segundo a qual liderar envolve não apenas gerenciar processos, mas também remodelar valores e comportamentos enraizados.

A proximidade entre líderes e equipes, característica marcante das empresas contábeis de Natal-RN, apresenta duplo efeito: quando associada a práticas de liderança inspiradora, fortalece vínculos de confiança e engajamento; porém, em contextos centralizadores, intensifica conflitos e desmotivação. Esse achado amplia a discussão teórica ao demonstrar que fatores regionais e culturais interferem significativamente no modo como a liderança impacta o clima organizacional, corroborando a visão situacional de que não existem estilos universais de liderança eficaz, mas sim práticas ajustadas ao contexto (Yukl, 2020).

A análise crítica dos resultados evidencia que o setor contábil em Natal-RN encontra-se em processo de amadurecimento gerencial. Se, por um lado, persistem práticas tradicionais de liderança que limitam a inovação e fragilizam o clima organizacional, por outro, emergem iniciativas que revelam abertura para modelos mais participativos e estratégicos. Essa tensão aponta para a necessidade de investimento em formação de lideranças, em políticas de valorização de pessoas e em práticas de gestão que alinhem exigências técnicas com a construção de ambientes organizacionais saudáveis e colaborativos.

Dessa forma, a discussão confirma a hipótese de que a liderança constitui um fator crítico para a qualidade do clima organizacional, mas amplia a reflexão ao destacar que, em contextos regionais, as especificidades culturais e estruturais desempenham papel igualmente determinante na consolidação de ambientes de trabalho inovadores e sustentáveis.

6 CONCLUSÃO

O estudo permitiu constatar que a liderança constitui fator determinante na configuração e manutenção do clima organizacional, atuando como um eixo central capaz de impulsionar tanto a sustentabilidade quanto a competitividade das empresas do setor contábil em Natal-RN. Os resultados evidenciam que práticas de liderança participativa, sustentadas pelo diálogo, pela escuta ativa, pelo feedback construtivo e pelo reconhecimento, tendem a criar ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e motivadores, repercutindo positivamente na produtividade e no engajamento dos profissionais. Em contrapartida, estilos de liderança centralizadores e rigidamente operacionais revelam limitações significativas, uma vez que enfraquecem a coesão entre equipes, ampliam conflitos e contribuem para a perda de talentos.

A análise também demonstrou que o setor contábil local encontra-se em um cenário de transição paradigmática, no qual práticas tradicionais, de inspiração mecanicista, convivem com iniciativas contemporâneas alinhadas a modelos de liderança transformacional e servidora. Essa coexistência de abordagens evidencia não apenas a heterogeneidade das práticas de gestão, mas também a necessidade de compreender a liderança como fenômeno dinâmico, contextual e relacional, que se constrói a partir da interação entre valores culturais, demandas institucionais e expectativas individuais.

Do ponto de vista prático, os achados sinalizam que a superação das barreiras diagnosticadas — como a restrição de recursos financeiros e tecnológicos, a resistência cultural à inovação e a ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas — depende de investimentos consistentes em programas de desenvolvimento de lideranças. Tais programas devem articular competências técnicas e socioemocionais, além de fomentar uma cultura organizacional voltada à valorização do capital humano e à criação de estratégias de retenção de talentos. A incorporação dessas iniciativas tende a transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais resiliente, adaptável e propício à inovação.

Sob a perspectiva teórica, a pesquisa reafirma a indissociabilidade entre liderança, clima e cultura organizacional, destacando que tais dimensões não podem ser tratadas isoladamente, mas sim como componentes interdependentes da dinâmica empresarial. A integração desses elementos constitui uma chave interpretativa essencial para compreender como práticas de liderança impactam diretamente na experiência subjetiva dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da liderança no setor contábil de Natal-RN deve ser entendido não apenas como mecanismo de eficiência e produtividade, mas como condição fundamental para a construção de organizações mais humanizadas, inclusivas e competitivas. O aprofundamento desse debate, por meio de estudos comparativos com outros setores econômicos e diferentes contextos regionais, revela-se como caminho promissor para futuras pesquisas. Esse movimento poderá contribuir para consolidar um corpo de conhecimento mais robusto acerca da liderança como diferencial estratégico, ampliando a compreensão sobre seu papel na formação de culturas organizacionais inovadoras e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage, 2019.
- BASS, B. M.; BASS, R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2020.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Manole, 2019.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Manole, 2021.
- COLQUITT, J.; LEPINE, J.; WESSON, M. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 2021.
- DAFT, R. L. *Organização: teoria e projetos*. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2020.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2022.
- GREENLEAF, R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 1977.
- KIERAN, M. *Administração: evolução histórica e tendências*. São Paulo: Atlas, 2020.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *The leadership challenge*. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2019.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MINTZBERG, Henry. *Estrutura e dinâmica das organizações*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 19. ed. São Paulo: Pearson, 2023.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. 9. ed. New York: Pearson, 2020.