

# ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTORA DO LOBORATÓRIO DE ARQUITETURA E ENGENHARIA (UNIPAM) E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

**Angélica Vieira Silva**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: angelicavs@unipam.edu.br

**Adriene Stéfane Silva**

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

**Pablo Fonseca da Cunha**

Professor coorientador (UNIPAM).

E-mail: pablo@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente artigo teve por objetivo geral identificar os estilos de liderança da gestora e analisar a influência dessa liderança no clima organizacional. O delineamento do estudo deu-se por meio de uma pesquisa descritivo-analítica, utilizando-se de estudo de caso, das pesquisas bibliográficas e de campo. A organização estudada é o Laboratório de Arquitetura e Engenharia do Centro Universitário de Patos de Minas, situado em Patos de Minas – MG.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilo de Liderança. Gestão. Motivação. Clima Organizacional.

**ABSTRACT:** The general objective of this article was to identify the manager's leadership styles and analyze the influence of this leadership in the organizational climate. The study design was carried out through a descriptive-analytical research, using a case study, bibliographical and field research. The organization studied is the Architecture and Engineering laboratory of the University Center of Patos de Minas, located in Patos de Minas-MG.

**KEYWORDS:** Leadership style. Management. Motivation. Organizational climate.

---

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem na plena era da informação. Diante disso, para sobreviver nesse contexto, é necessário que as elas tenham a capacidade de se adaptar às mudanças de um mercado enigmático, dinâmico e turbulento. O líder tem um papel de suma importância nesse processo, sendo capaz de ensinar e aprender, direcionar e orientar seus liderados, proporcionar um clima agradável para que os

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática I - Administração e Gestão Empresarial do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

colaboradores se sintam motivados e auxiliem a empresa na alavancagem de seus resultados.

Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre os tipos de liderança dos líderes diante seus liderados, promovendo um melhor clima organizacional. Para se atingir o objetivo, elencam-se os objetivos específicos relacionados: definir, por meio da literatura, os principais conceitos e autores que balizam os estudos temáticos da área de pesquisa; identificar e compreender, por meio de pesquisa de campo, o perfil de liderança do gestor, com vistas a sua formação e a sua atuação no departamento, objeto de estudo desta pesquisa; mensurar o impacto do estilo de liderança no clima organizacional, partindo das condições de trabalho e tratamento recebido de seus superiores; concluir com base na pesquisa bibliográfica, de campo qualitativa e quantitativa o trabalho.

Os obstáculos encontrados pelos líderes para influenciar positivamente seus colaboradores, de forma a elevar a motivação dentro das organizações, criando assim um ambiente de trabalho aprazível, é a justificativa deste trabalho.

## **2 DADOS DA ORGANIZAÇÃO**

Este estudo foi realizado no Laboratório de Arquitetura e Engenharia (LARE) do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), com razão social Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, inscrito no CNPJ 23.354.848/0001-14 e localizado na Rua Major Gote, 808, Caiçaras, Patos de Minas (MG), CEP: 38702-054.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico busca trazer um embasamento por meio de renomados autores que dissertam a respeito da administração de pessoal, fornecendo referências para o desenvolvimento da pesquisa.

### **3.1 LIDERANÇA**

Devido ao avanço das tecnologias e ao mundo dinâmico que vivenciamos, as competências dos líderes exigidas não são as mesmas. Não basta somente desenvolver competências técnicas, mas, tão importante quanto, são as competências gerenciais e comportamentais.

Srouf (2012) alega que a liderança só se mantém se for conquistada constantemente e, para se alcançar esse objetivo, é imprescindível que o líder mantenha uma identificação com seus liderados, não utilize o poder de maneira incessante, mas de forma natural, sem utilizar de mecanismos de opressão e tirania. Dessa maneira, o líder será visto como um mentor, que inspira e motiva, oposto do chefe que só demanda ordens e tem como foco principal a execução das tarefas.

Assim, a liderança ideal é aquela percebida através de um ótimo clima organizacional, em que o líder é capaz de motivar e inspirar a sua equipe em prol da realização de todas as metas e objetivos traçados pela organização.

### 3.2 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

As teorias sobre estilos de liderança nos apresentam as diversas formas de atuação de um líder. O estilo de liderança adotado pelo líder é capaz de afetar o ambiente de trabalho e os resultados financeiros de uma organização.

Existem dois mitos a respeito de liderança. O primeiro ressalta a liderança como uma competência que não é comum, ou seja, poucas pessoas possuem. O segundo evidencia o fato de os líderes nascerem com a habilidade de liderar. Anteriormente se acreditava que as pessoas que não nasciam com habilidades de liderança teriam que se satisfazer com o fato de serem liderados. Atualmente sabemos da possibilidade de desenvolver o exercício da liderança, entretanto algumas pessoas conseguem desenvolver, outras não. Algumas pessoas detêm o estímulo da liderança em maior intensidade que outras. (LACOMBE, 2009).

A seguir, tem-se Quadro 1, que apresenta um comparativo sintetizado acerca dos três principais estilos de liderança.

**Quadro 1:** Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Falta absoluta de participação do líder
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas do trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2014, p.127)

Diante desses conceitos, destaca-se a liderança bidimensional. Maximiano (2011) afirma que um líder pode sim ter foco nas atividades e, ao mesmo tempo, nos indivíduos. O líder pode juntar o estilo autocrático e democrático ao liderar sua equipe. A ideia que o líder só pode utilizar um estilo de liderança está ultrapassada. A liderança focada nas atividades e a liderança com foco nas pessoas se completam.

### 3.3 MOTIVAÇÃO HUMANA

O maior obstáculo enfrentado pelas organizações hoje é descobrir o que motiva e estimula um colaborador a trabalhar sozinho ou em equipe de forma prazerosa e alegre. A motivação pode ser intrínseca quando o indivíduo se automotiva ou extrínseca quando ele necessita de estímulos para se motivar. Para Maximiano (2012), o termo "motivação" originou-se da palavra latina *motivus*, significa algo que está em movimento. A motivação pode ser utilizada tanto para aprender como para vivenciar

momentos de lazer. No ambiente profissional, motivação quer dizer que os colaboradores possuem uma maior propensão ao desempenhar suas funções, porém a motivação pode estar ligada a aspectos negativos, como o caso da motivação para efetivar paralisações, danificar e até destruir ativos da empresa. Por esse motivo, esse assunto deve ser estudado com bastante cautela pelos administradores.

Por todos esses aspectos mencionados, faz-se necessário motivar os colaboradores. Atualmente as organizações estão inseridas em um cenário extremamente competitivo e dinâmico, em que o capital humano é considerado um diferencial. Os colaboradores motivados são indispensáveis à conquista dos objetivos traçados e à busca por melhores resultados.

### 3.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

O cenário em que as organizações estão inseridas atualmente é marcado por grande competitividade e clientes cada vez mais exigentes. O papel de um bom líder se torna imprescindível para que as empresas se mantenham no mercado.

Maximiano (2012) salienta que liderar e motivar são métodos totalmente relacionados. Os subordinados acompanham seus líderes por um determinado fundamento. Os gestores indicam atividades aos colaboradores que devem ser realizadas, uma vez que essa função é inerente ao seu cargo, porém os colaboradores só aceitam realizar as atividades se receberem algo em troca que seja vantajoso; por fim os gestores precisam dos colaboradores para que os objetivos sejam cumpridos, ou seja, o resultado só se sobressai com a união dos líderes e colaboradores, ambos motivados.

Lacombe (2012) ressalta a existência de mais de cento e trinta elucidações do termo liderança, e mais de cinco mil pesquisas a respeito de suas particularidades, o que torna inadmissível determinar ou optar por um modelo mais assertivo, entretanto a liderança não pode ser desprezada pelas organizações. Quando uma empresa está sem capital, facilmente ela consegue um empréstimo; quando ela está mal localizada, isso consegue se resolver com a alteração do endereço, mas, quando não se tem um líder eficiente, essa empresa pode não perdurar.

Em suma, percebe-se que o líder tem um papel fundamental no desenvolvimento da motivação. Se ele apresenta entusiasmo ao conduzir a motivação da sua equipe indubitavelmente será visto como um exemplo inspirador, um mestre a ser seguido, por conseguinte as pessoas irão trabalhar felizes e satisfeitas.

## 4 METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa é caracterizada como descritivo-analítica. Conforme, Rampazzo (2004, p. 53), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.” Além desse método de investigação, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e de campo.

Quanto ao meio de investigação, foi através do estudo de caso. Para Gil (2009),

o estudo de caso aponta fundamentos e normas a serem percebidas no decurso do procedimento de averiguação, abrangem as fases da elaboração e definição da problemática, triagem da amostragem, definição do método de colhimento e diagnósticos das informações, assim como padrões de esclarecimentos. Como principal vantagem oportuniza estudos mais aprofundados.

Quanto à proposta de abordagem metodológica para este estudo foi utilizada a de cunho qualitativo e quantitativo. Esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Neste estudo, a amostra é composta por 85 colaboradores. Diante disso, a amostra pode ser caracterizada como não-probabilística intencional.

O método escolhido para a coleta de dados foi entrevista semiestruturada. O questionário foi composto por questões abertas e fechadas, permitindo um foco maior ao dirigir a entrevista, possibilitando uma análise mais detalhada. Para Appolinário (2016), entrevista é uma metodologia de colhimento de informações que envolve a participação de dois indivíduos, o responsável pela entrevista (entrevistador) e o entrevistado. O autor ressalta a existência de três tipos de entrevista, estruturada, semiestruturada e não estruturada. Na entrevista estruturada, estabelece-se um script de perguntas antes de realizá-las e não há liberdade para adaptações; na entrevista semiestruturada, há um script de perguntas que é definido, mas resguarda-se um espaço, caso seja necessário incluir mais informações; por fim na entrevista não estruturada não se define um script antes, e as perguntas são feitas de forma descontraída sem a presença de formalidades.

Para instrumentalizar os dados da pesquisa foi utilizado o Excel, para a tabulação e construção dos gráficos. Para o tratamento estatístico, foi utilizado o software IBM, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.

Para a determinação da análise descritiva, utilizou-se da medida de escala contínua de Likert. Para Vieira (2009, p.80):

A escala de Likert é, provavelmente, a escala mais usada para medir conceitos. É sempre recomendável:

- Usar no máximo sete opções de resposta para cada item;
- Usar de preferência palavras como opção de resposta;
- Usar cinco ou sete pontos se quiser ter um ponto neutro;
- Usar quatro ou seis pontos se quiser forçar o respondente a mostrar uma posição positiva ou negativa.

Para as respostas discursivas, foi aplicada a Análise de Conteúdo. Bardin (2011) classifica essa análise em três partes: pré-análise, exploração do material e tratamento

dos resultados obtidos e interpretação.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

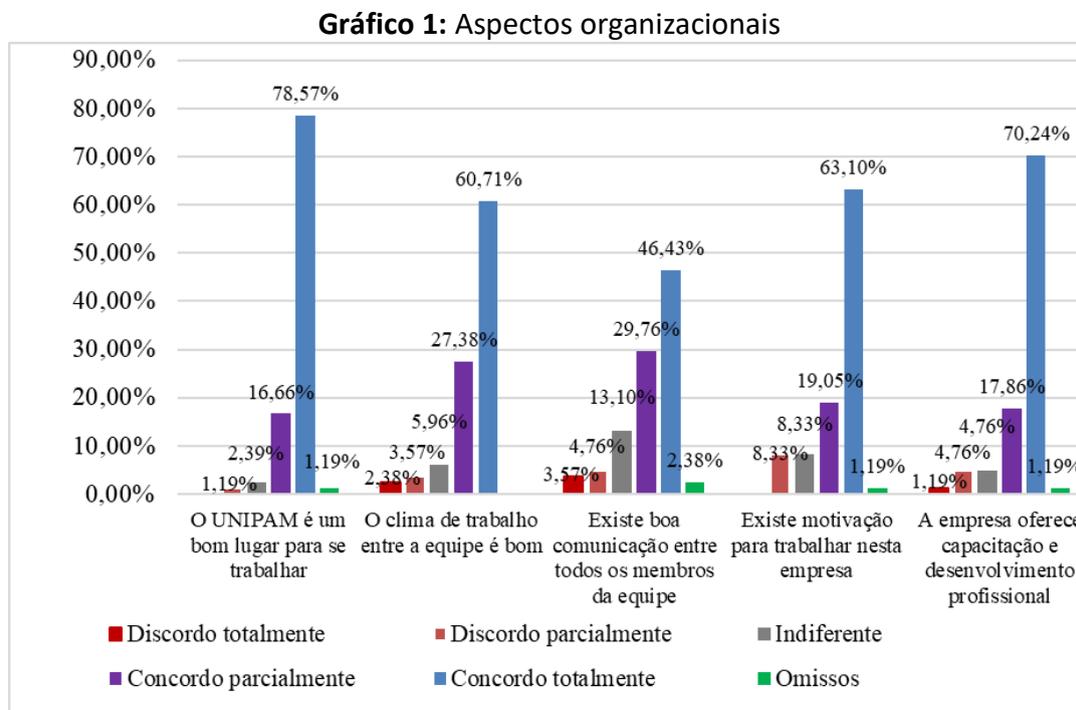
Nesta seção, evidenciam-se as análises e discussões das informações coletadas por meio da pesquisa de campo, com o intuito de identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre o estilo de liderança e o impacto dele no clima organizacional, interferindo diretamente na motivação dos liderados, partindo da percepção da líder e dos liderados.

### 5.1 DADOS GERAIS SOBRE OS SUJEITOS PESQUISADOS

Perante aos resultados, afirma-se que dos 85 colaboradores, constata-se a predominância de profissionais do gênero feminino, representando 60% da amostra. Com relação à faixa etária, 28,24% dos entrevistados possuem de 41 a 50 anos. Em face do tempo de função, 64,70% têm até 2 anos que ocupam a função atual.

### 5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Em relação às questões pertinentes aos aspectos organizacionais, averiguou-se como a organização é vista perante os colaboradores, a motivação e a satisfação deles. A seguir, é apresentado o Gráfico 1 com os resultados acerca dos aspectos organizacionais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Tendo em vista os aspectos organizacionais observados acima, conclui-se que

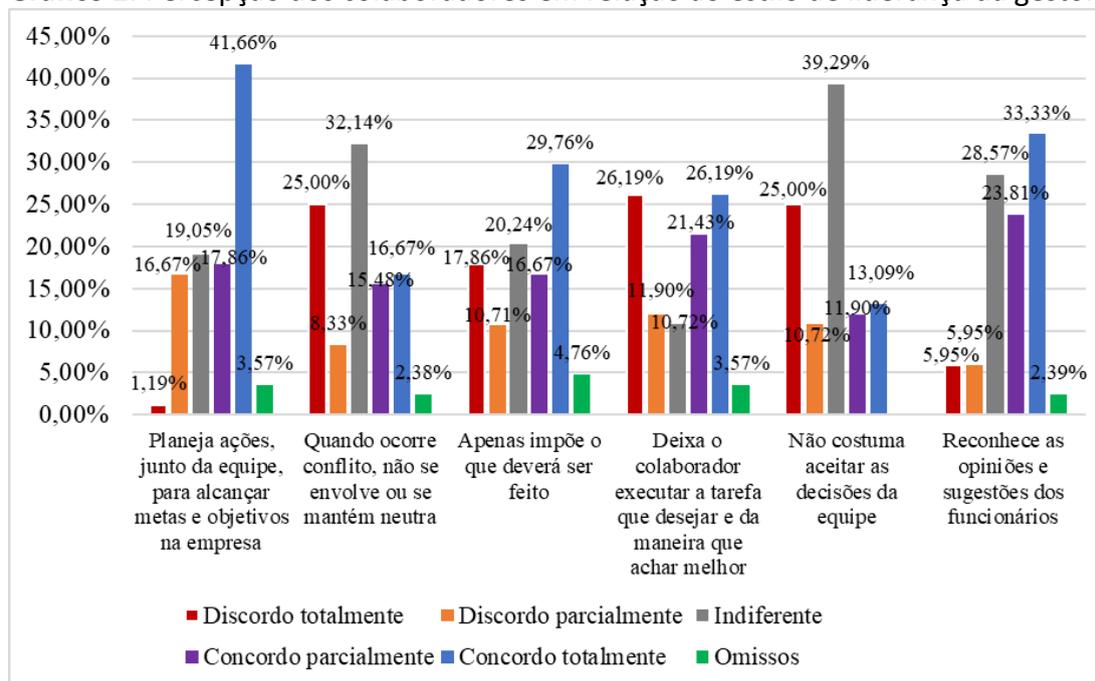
os colaboradores responderam de forma positiva. Fica evidente que a instituição proporciona um ótimo clima organizacional, e os colaboradores se sentem motivados a trabalhar. Porém, cabe ressaltar que a organização deve atentar-se à comunicação entre os membros da equipe pelo fato de apenas 46,43% dos colaboradores “concordarem totalmente” com essa afirmação.

Na percepção de Lanzer (2017), clima organizacional é definido como a mensuração da percepção do grupo em relação aos sentimentos vividos dentro de uma organização, em um período determinado. A fim de mensurar o clima organizacional, é preciso que as organizações ofereçam aos colaboradores parâmetros bem definidos e transparentes com o objetivo de estabelecer uma comunicação eficiente entre as partes.

### 5.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTORA

Nesta seção, apurou-se a percepção dos colaboradores em relação aos métodos, atitudes e condutas praticadas pela gestora, tendo como propósito a identificação do estilo de liderança que melhor se adapta ao seu perfil. Em seguida, será apresentado o Gráfico 2, referente à percepção dos 84 colaboradores em relação à gestora.

**Gráfico 2:** Percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança da gestora



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Por meio dos dados analisados, pode-se inferir que a gestora apresenta referências múltiplas no que tange ao perfil de liderança. Percebem-se traços de perfis autocrático, democrático e liberal, apresentando uma liderança multifacetada.

Para Carnegie (2014, p.15), “gerenciar é dizer às pessoas o que será de

responsabilidade delas. Liderar é capacitar as pessoas, dando-lhes as ferramentas para que tomem as próprias decisões, desde que sigam as orientações aceitáveis para todas as partes envolvidas”.

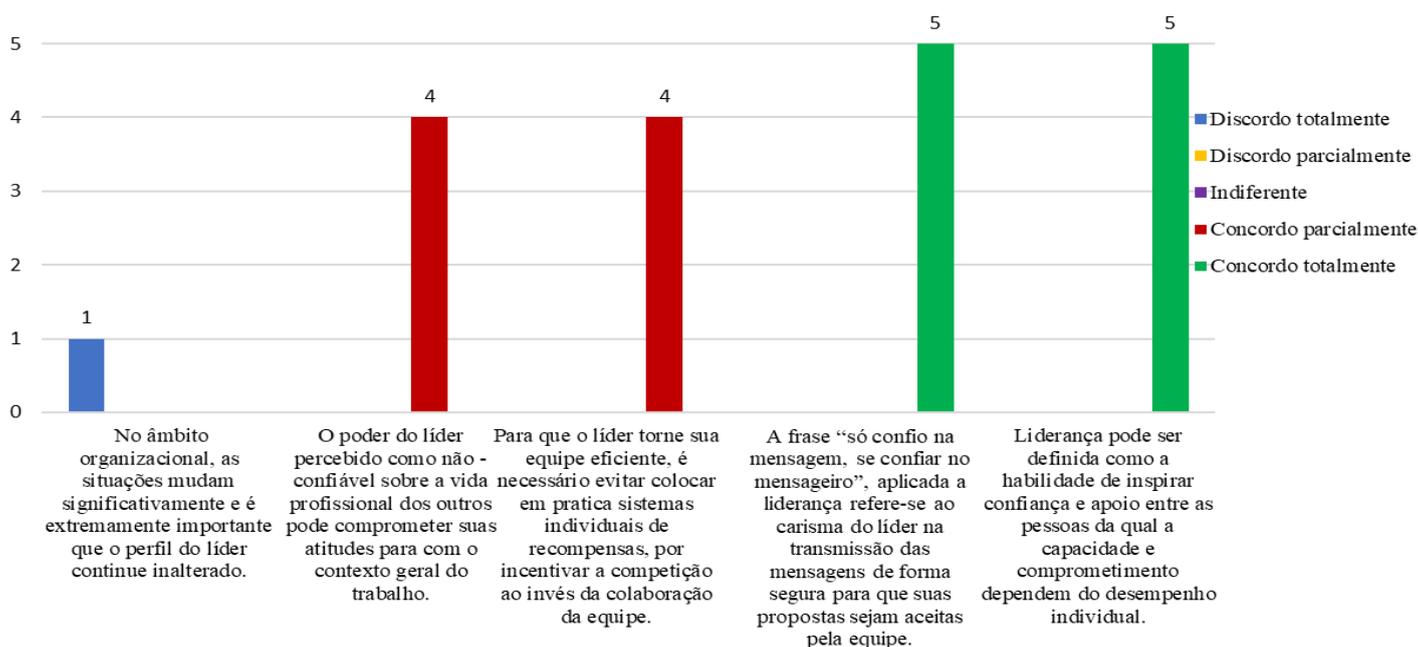
#### 5.4 AUTOPERCEPÇÃO DA GESTORA EM RELAÇÃO AO SEU ESTILO DE LIDERANÇA

O objetivo desta seção é identificar qual estilo de liderança é exercido pela gestora, tendo por embasamento a sua autopercepção. Este questionário foi dividido em três categorias distintas: a primeira parte possui afirmativas em relação ao tema liderança; a segunda apresenta afirmações referentes ao tema motivação; por último, considerações relacionadas ao feedback.

##### 5.4.1 Concepções acerca do tema liderança

Nesta subseção, apontam-se os resultados obtidos a partir da percepção da gestora em relação as suas condutas, comportamentos e atitudes rotineiras relacionadas ao tema liderança. A seguir, apresentam-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema liderança.

**Gráfico 3:** Autopercepção da gestora acerca do tema liderança



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Diante dos dados apresentados, pode-se inferir que a gestora apresenta nuances do perfil de liderança democrática, quando discordou totalmente que em um ambiente onde as situações mudam com frequência é importante que o perfil do líder continue o mesmo, quando concordou parcialmente que um líder considerado como não confiável pode comprometer as atitudes dos subordinados, quando apresentou concordância na definição do tema liderança e do perfil de liderança autocrática, quando concordou que se deve evitar colocar em prática os sistemas de recompensas

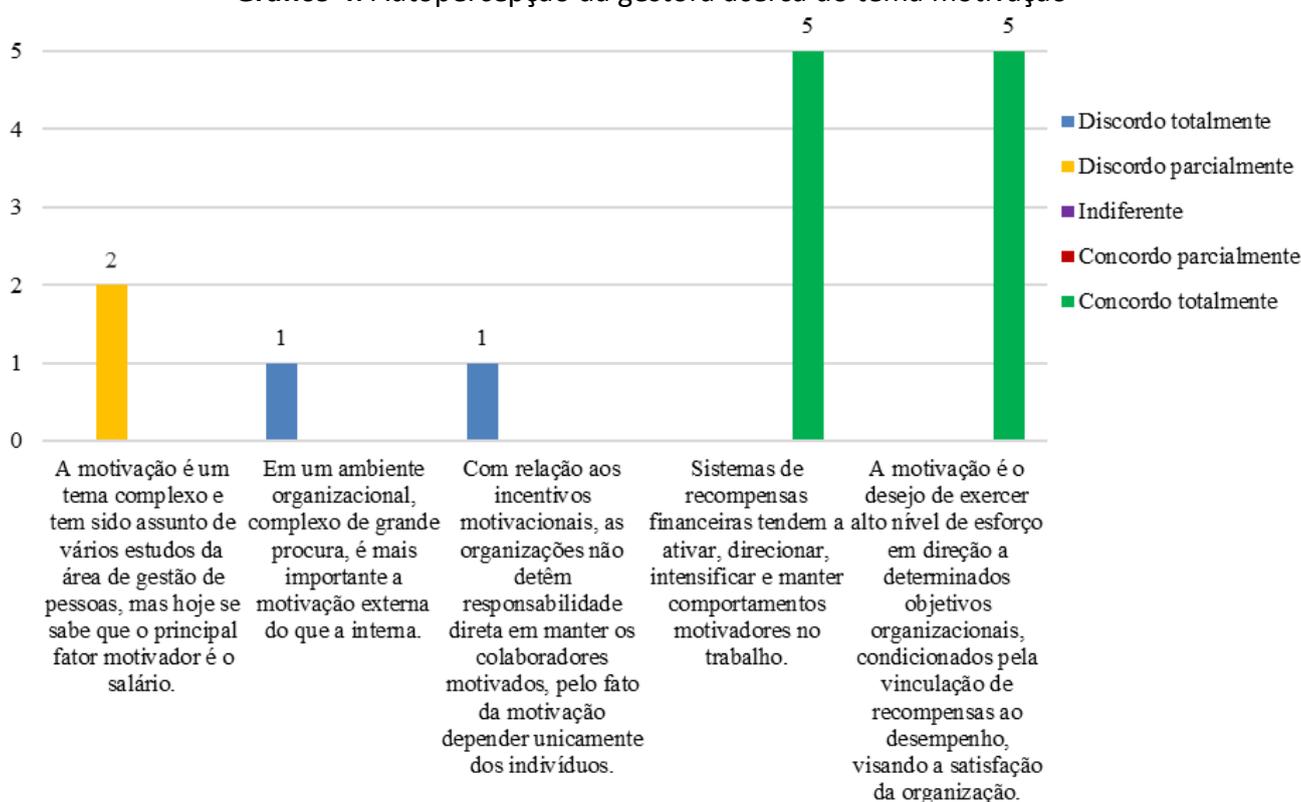
individuais, por provocarem a competição ao invés da colaboração da equipe.

Sob a ótica de Barbieri (2013 p. 31), “o líder deve ser capaz de inspirar e empolgar seus colaboradores com uma boa visão de futuro, alinhando sua equipe com a missão da empresa, seu planejamento, sua cultura, fazendo com que busquem a inovação e façam as mudanças necessárias”.

#### 5.4.2 Concepções acerca do tema motivação

Nesta parte, constataram-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema motivação. A seguir, no Gráfico 4, apresentam-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema motivação.

**Gráfico 4:** Autopercepção da gestora acerca do tema motivação



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

É possível afirmar que a gestora manifesta nuances do estilo democrático, quando discorda parcialmente que o salário é o principal fator motivador, quando discorda totalmente que, em um ambiente organizacional complexo, é mais importante a motivação externa, quando discorda que as organizações não detêm responsabilidade na motivação dos colaboradores, quando concorda totalmente que os sistemas de recompensa tendem a ativar e a manter comportamentos positivos e pelo fato de concordar totalmente com a definição do tema motivação pontuado no questionário.

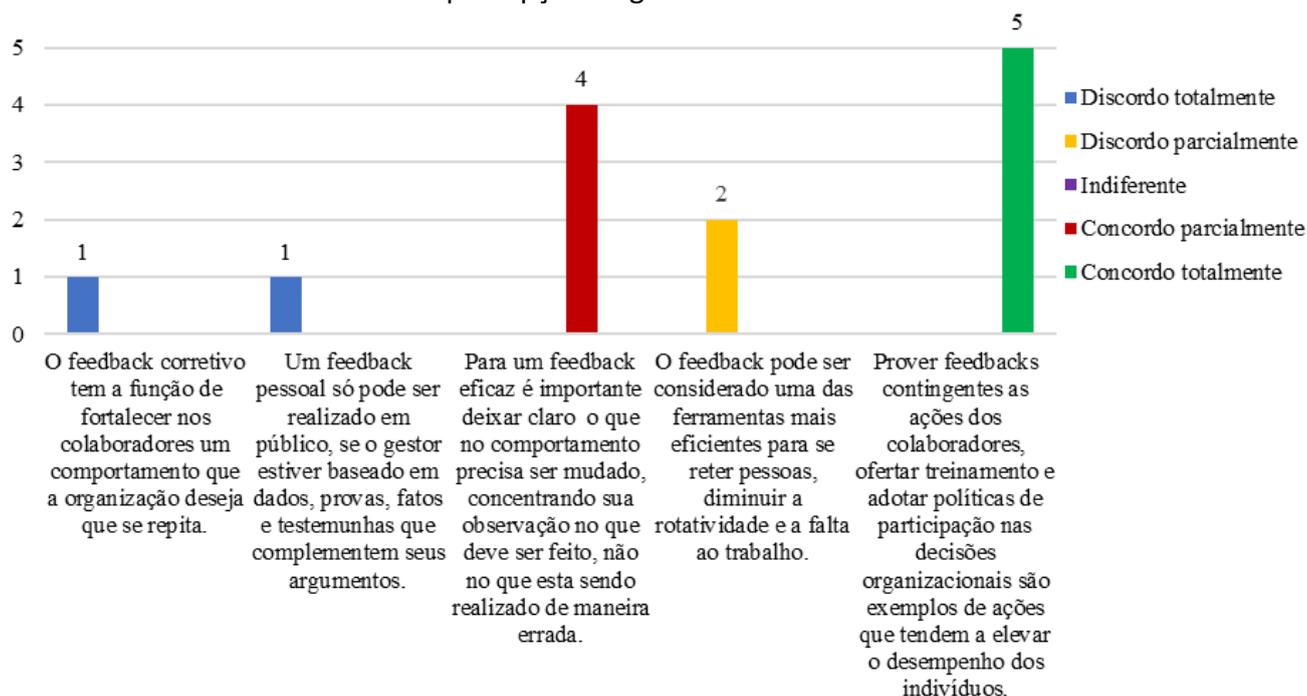
Para Robbins e Decenzo (2004, p. 203), motivação é como a “disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais,

condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”.

### 5.4.3 Concepções acerca do tema feedback

Neste tópico, demonstram-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema feedback. A seguir, no Gráfico 5, apresentam-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema motivação.

**Gráfico 5:** Autopercepção da gestora acerca do tema feedback



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nesse sentido, é possível afirmar que a gestora apresenta nuances do estilo democrático quando discorda totalmente que o feedback corretivo tem a função de fortalecer comportamentos adequados à organização, quando discorda totalmente que um feedback pessoal pode ser realizado em público se o gestor estiver baseado em provas, quando concorda totalmente que prover feedbacks contingentes às ações dos colaboradores tende a elevar o desempenho dos indivíduos, quando concorda parcialmente que, para um feedback eficaz, é importante deixar claro o que no comportamento precisa ser mudado, e apresenta nuances do perfil autocrático quando discorda parcialmente que o feedback pode ser considerado uma ferramenta eficiente para reter pessoas, diminuir a rotatividade e a falta ao trabalho.

Moscovici (2003) afirma que um feedback eficiente deve retratar uma conduta sem julgamentos, descrever uma conduta específica, ter um fundamento para quem ouve. O feedback deve sugerir melhorias, deve ocorrer no instante em que a conduta ocorreu e ser claro para que se tenha certeza de que o colaborador o entendeu e o interpretou da melhor forma.

## 5.5 QUESTÕES DISCURSIVAS

Nesta etapa do estudo, analisam-se as questões discursivas acerca de estilo de liderança e motivação, por meio da percepção dos colaboradores e da gestora.

### 5.5.1 Análise discursiva das respostas dos colaboradores

A seguir, serão averiguadas e explanadas as mais relevantes respostas retratadas pelos colaboradores. Com base nas respostas, ficou evidente que 72,61% (61) dos colaboradores afirmam possuir líderes diretos que os motivam e criam um clima organizacional harmônico. Nesse sentido, o entrevistado A, em sua resposta, confirma o exposto:

“O líder sempre busca nos incentivar e buscar a melhoria para o crescimento profissional, nos instigando para dar o nosso melhor. Além disso, busca trazer sentimentos de familiaridade e amizade para que possamos ficar à vontade para eventuais discussões e melhorias.” (ENTREVISTADO A).

Dos 27,39% (23) restantes dos entrevistados, 8,33% (7) acreditam que o líder direto não os motiva e não cria um clima organizacional harmônico. 8,33% (7) acreditam que o líder direto por vezes os motivam e cria um clima organizacional harmônico. E 10,71% (9) foram omissos.

Com base nas respostas, foi possível verificar que 75% (63) dos colaboradores acreditam que o estilo democrático seja o melhor para motivá-los a executarem suas tarefas. Nesse sentido, o entrevistado A, em sua resposta, confirma o exposto:

“É importante que a equipe participe das decisões para ajudar o líder a gerir os processos. Além disso, é bom que a equipe tenha autonomia para se organizar, mas sempre entregando as tarefas dentro dos prazos e sempre com a orientação do líder.” (ENTREVISTADO A).

Dos 25% (21) restantes dos entrevistados, 4,76% (4) acreditam que o líder os motiva mais para a execução de tarefas e alcance das metas; é o líder liberal. 1,19% (1) acredita que o líder que mais motiva é o líder autocrático. 1,19% (1) afirma que se sente mais motivado sendo subordinado de um líder que seja democrático e liberal. 17,86% (15) dos entrevistados foram omissos.

### 5.5.2 Análise discursiva das respostas da gestora

Em seguida são retratadas as ponderações e considerações das questões respondidas pela gestora. A gestora afirma que a liderança que mais a motiva dentro da organização é o estilo democrático, dizendo:

“[...] onde todos participam dos assuntos e têm a chance de juntos discutirmos a melhor solução ou direção.” (GESTORA).

A gestora afirma que a frase que define seu estilo de liderança é “o que você acha”. Como justificativa declara que:

“[...] gosto de construir opinião juntos, perto de pessoas melhores me torno cada vez melhor.” (GESTORA).

A gestora relata que seu estilo de liderança está mais voltado para o resultado e para as pessoas:

“[...] as organizações buscam resultados, então nós líderes temos que conduzir para que as coisas aconteçam dentro do esperado, não deixando claro de se importar com o envolvimento das pessoas, pois uma coisa está atrelada a outra. (GESTORA).”

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo proporcionou identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre os tipos de liderança dos líderes diante seus liderados. Posteriormente, averiguou-se o impacto do perfil do líder no clima organizacional e qual dos três estilos (autocrático, democrático e liberal) na percepção dos colaboradores é considerado mais motivador para a equipe.

Desse modo, verificou-se que a grande maioria dos colaboradores e a gestora revelaram que o estilo de liderança que mais motiva é o democrático. Isso, 75% dos colaboradores e a gerente afirmaram que a liderança democrática influencia de forma positiva na motivação dos colaboradores. O fato de os liderados poderem colaborar na tomada de decisão e sugerir mudanças e melhoria desenvolve nos colaboradores o sentimento de pertencimento, além de elevar o grau de motivação. Assim, fica evidente a dominância do estilo de liderança democrático. Em relação ao estilo de liderança da gestora, ficou claro tanto na percepção dos colaboradores, quanto na da gestora que ela apresenta nuances do estilo autocrático e democrático.

Perante o exposto, no decorrer da aplicação dos questionários, encontram-se possíveis limitações. Elas podem ter acarretado interferências na conclusão do estudo, como desconforto em responder a algumas das questões, principalmente as perguntas abertas e a dificuldade de entendimento e de escrita de alguns colaboradores devido à falta de escolaridade e ao analfabetismo funcional; por essa razão, utilizou-se um questionário de simples interpretação e entendimento.

Neste sentido, pode-se inferir que as variáveis liderança e motivação estão conjuntamente relacionadas entre si; por isso, as principais contribuições deste trabalho para a organização: demonstrar os impactos de uma boa liderança aos profissionais atuantes desta área e contribuir para a satisfação e realização de seus colaboradores. Já para a comunidade científica, o estudo foi importante, pois se analisou o modo como esses constructos se relacionam e a importância de como os estilos de liderança podem contribuir para com a organização. Além do mais, o estudo também pode ser referência para pesquisadores, tanto por meio do referencial teórico, como da metodologia e dos resultados adquiridos.

Por fim, destaca-se a relevância do estágio para a conclusão acadêmica, já que auxilia na escolha da área de atuação dos estudantes do curso de Administração. Além disso, demonstra a prática do conteúdo estudado através da realidade das empresas. Também colabora com o desenvolvimento e a qualificação dos profissionais atuantes no competitivo mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage, 2016.

BARBIERI, Ugo Franca. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CARNEGIE, Dale. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. Amstelveen- Holanda: LCO/ BV, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 13.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-**

graduação. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.