

**A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DO
TRABALHO: ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO ESTADUAL NO
MUNICÍPIO DE DONA INÊS - PB**

ANGELICA CARINA DE ANDRADE FARIAS

Docente UNIFACISA-PB

LUIZ FERNANDO AKIO ALVES NAGAHARA

Graduado na UNIFACISA- PB

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Fernando Pessoa – Porto (UFP)

RAMON SCHNAYDER DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

UTHANIA DE MELLO FRANÇA

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal identificar a relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários em uma unidade de ensino estadual do município de Dona Inês-PB, sendo caracterizada quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva; aos meios, como um estudo de caso, e levantamento teórico com abordagem quantitativa. A pesquisa utilizará de instrumentos como o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995), que avalia estilos de liderança; e o questionário de Oliveira (2007) que avalia o grau de motivação no trabalho. Os resultados revelaram que o estilo de liderança predominante da organização é o transformacional, entretanto, o estilo de liderança transacional também é muito adotado pelos líderes. Já o estilo de liderança *laissez-faire* é pouco apontado como percebido entre os colaboradores. Revelaram ainda que os colaboradores se encontram motivados com o trabalho. Além disso, constatou-se que existe uma relação positiva, porém fraca entre o estilo de liderança predominante e a motivação no trabalho, tendo em vista que a correlação entre essas variáveis foi de 0,14 segundo a correlação de Pearson.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Motivação. Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um ambiente extremamente mutável e complexo, bem como as relações que na sua estrutura se estabelecem. Nesse cenário, a rápida adaptação tornou-se fator determinante para sua competitividade, exigindo assim cada vez mais dos colaboradores e gestores, afetando a sua capacidade de mudança e adaptação as novas realidades.

Segundo Drucker (2006) todas as pessoas aceitam que as mudanças são algo quase que inevitáveis, entretanto, tentam adiar o seu acontecimento. Ainda segundo o autor, em tempos de mudanças estruturais, os líderes são aqueles que sobrevivem, pois são eles que formam a base para o desenvolvimento da empresa. Além disso, é essencial que o fator humano seja preservado, pois é de suma importância para o desenvolvimento e sucesso da organização. No que se refere à perspectiva humana, a liderança se caracteriza com grande diferencial para os devidos ajustes e adaptações ao mercado que a organização necessita. Assim, liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos no contexto das ciências sociais e humanas, merecendo uma especial atenção no âmbito da teoria organizacional, pois as organizações, por mais diferentes que sejam entre si, possuem uma necessidade em comum, que é guiar as pessoas para o alcance dos seus objetivos, alcançando a eficácia no resultado, permitindo-lhes, ainda, que alcancem seus objetivos individuais.

Assim, para os processos de mudança, bem como a sobrevivência diária das relações, torna-se necessária uma figura centralizadora que direcione os demais. Ferreira (2011) deixa claro que um funcionário que não está satisfeito, pode impactar negativamente na produção de bens e serviços de uma empresa, causando um desequilíbrio na harmonia da corporação. Nesse contexto, a liderança e a motivação tornam-se temas essenciais e continuamente presentes nos debates quanto à gestão de pessoas. Desta maneira é preciso destacar a necessidade de motivar os colaboradores no ambiente de trabalho, gerando um maior comprometimento e envolvimento no desempenho de suas atividades, no seu trabalho e com a organização, tarefa essa que por vezes é desempenhada pelos líderes. Diante do contexto apresentado anteriormente, surge para esta pesquisa o seguinte problema norteador: **Qual a relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários em uma unidade de ensino estadual no município de Dona Inês - PB?**

Portanto como objetivo geral teve-se: Identificar a relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários em uma unidade de ensino estadual do município de Dona Inês-PB. E objetivos específicos: Identificar o estilo de liderança predominante na organização; Diagnosticar o grau de motivação dos funcionários; Relacionar o estilo de liderança à motivação dos liderados.

O interesse em realizar este estudo parte da importância das “pessoas” nas organizações. Levando em consideração que o local de trabalho é o ambiente no qual os colaboradores passam grande parte do seu dia e que é composto por pessoas com distintas origens, raças e opiniões, torna-se difícil uma convivência harmoniosa se não houver uma liderança justa e que consiga manter a equipe unida e motivada para a realização do trabalho (SILVA, 2017). Falar sobre liderança é essencial para a administração, pois está unido aos processos de planejamento, organização e controle que são feitos por pessoas. Sem um líder, esses processos ficam prejudicados por falta de direção, estímulo e influência sobre as pessoas envolvidas na empresa.

Siqueira (2017), afirma que ser líder não é uma tarefa fácil, tendo em vista que liderar é ter uma habilidade para conseguir equilibrar várias decisões sobre negócio, equipe e clientes.

Discutir sobre motivação também se faz necessário, pois com os servidores motivados, há uma maior possibilidade de se ter uma melhor qualidade no atendimento e nos serviços prestados pelos agentes públicos, pois as metas da gestão tendem a ser alcançadas com mais facilidade e eficiência. Segundo Maximiano (2005), uma pessoa motivada geralmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. Desta maneira será feita uma revisão nas teorias e conceitos sobre a liderança e seus estilos, bem como as teorias motivacionais, além da análise para observar se existe uma relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Governador Clóvis Bezerra Cavalcanti. A importância desta pesquisa surgiu a partir do interesse de aprofundar o conhecimento e o entendimento, tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais, de um tema que, apesar de ser muito conhecido, não é praticado em sua totalidade pelas organizações.

Descobrir o estilo de liderança praticado pelo líder da EEEFMGCBC na cidade de Dona Inês-PB e a sua relação com a motivação dos funcionários no trabalho será importante para o conhecimento, a análise e o desenvolvimento de novas estratégias para o sucesso organizacional. Uma vez que essas informações forem estudadas com frequência, poderão trazer melhorias contínuas para o desempenho organizacional e para a satisfação do seu público-alvo, que vai além dos jovens e adultos estudantes da organização, mas atinge também os pais, responsáveis e demais parentes desses estudantes, além da comunidade no geral. A realização desta pesquisa deverá contribuir para a compreensão acerca da motivação dos funcionários na escola, mediante o estilo de liderança adotado pelo gestor, levando em consideração que o tema busca contribuir com o surgimento de novas ideias e direcionamentos que venham a colaborar com o desenvolvimento da instituição e da sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de liderança

A liderança é um tema muito estudado na ciência da administração, segundo Mota (1997) liderança é a habilidade que o indivíduo tem de persuadir sobre uma única pessoa ou um determinado grupo. Quer dizer que um age de certo modo a modificar o comportamento do outro de forma intencional, essa persuasão ou influência tem a ver com autoridade e poder, modificando a ação do influenciado. Em concordância com o autor, Robbins (2002) define liderança como um processo de influência interpessoal, onde o líder tem a capacidade de persuadir um grupo a ponto de alcançar as metas da organização, citando ainda que essa influência pode surgir devido ao líder ocupar alto cargo na empresa.

Para Bass (1990) os líderes são autores de mudanças nas organizações, e os seus atos devem refletir nas pessoas, mais do que as ações delas sobre os líderes. Covey (2003) aponta que a atribuição de um líder em pleno século XXI não é apenas controlar a mudança, mas trilhar o caminho para o próprio futuro dentro do cenário que está se transformando, em uma definição que o autor estabelece como “liderar a mudança”. Espera-se que um líder possua várias habilidades onde possa se sobressair em cenários de caos e de desordem. Neste cenário, é cada vez mais notório que a liderança se tornou algo substancial para se ter um bom desenvolvimento organizacional, pois desse modo, um líder que desempenha o seu papel com eficácia, pode consideravelmente aumentar o desempenho de cada membro da equipe (DRUCKER, 2016).

De acordo com Bergamini (1994) o verdadeiro significado de liderar está em entender a motivação humana, podendo assim nortear os colaboradores, pois os líderes têm também o papel de estabelecer direções a serem seguidas, gerando melhorias na vida dos liderados. Desse modo um bom líder pode obter o melhor desempenho na sua equipe e no geral um desempenho operacional melhor. Robbins (2005) enfatiza que o verdadeiro líder precisa vestir a camisa da empresa e ser o seu maior defensor, devendo atuar como se fosse o seu proprietário, sendo assim dará o seu melhor e fará com que a empresa atinja suas metas. O diferencial de um líder normal e de um excelente líder é a paixão com que ele realiza o seu trabalho.

Em relação às perspectivas dos liderados, Martinez e Paraguay (2003) relatam que os funcionários esperam que os seus líderes sejam respeitosos, corretos, tenham competências para ocupar tal cargo e que reconheçam o trabalho feito pelos colaboradores, bem como recompensem os seus bons desempenhos. Ainda em relação a ideia das autoras, os liderados esperam um bom relacionamento com os líderes regrado no respeito, na ética e na boa comunicação de toda informação da empresa.

Segundo Johann (2013) a liderança pode ser apreendida por todo mundo, entretanto existem pessoas que são natas com o dom de conduzir uma equipe, e mesmo essas pessoas que nascem com esses atributos é necessário aperfeiçoar cada vez mais, ou seja, é necessário constante treinamento. Chiavenato (2014) confirma esse pensamento ao dizer que a liderança pode ser orientada a todos, sendo necessário o comprometimento, a insistência e a vontade interior do indivíduo para se conseguir atingir o objetivo. Segundo Da Rosa (2010) podemos observar que a conceituação sobre liderança evoluiu de acordo com o tempo. O conceito de liderança já foi tratado como um reflexo de traço de personalidade, como a influência do líder sobre os liderados, como um comportamento, como o poder de persuasão, ou até mesmo como um símbolo de poder, dentre outros. Todas essas formas estão fundamentadas nas mais variadas teorias sobre liderança que apareceram no último século.

2.2 Estilos de liderança

Os estudos apresentados sobre os estilos de liderança ao longo do tempo tiveram algumas modificações de acordo com várias teorias que acabaram surgindo com os estudos. Vale destacar que esses estudos trouxeram modificações significativas para a sociedade e que de acordo com Drucker (2002) começaram a acontecer a partir da segunda metade do século XX. Bergamini (1994) cita que o início do foco nos estilos de liderança surgiu por volta da década de 50 na tentativa de descobrir como os bons líderes precisariam agir. Durante esse período começaram a surgir as teorias comportamentais e simultaneamente estudos sobre o comportamento dos líderes. Inicialmente, procuraram encontrar traços, e logo depois os estilos de lideranças sofreram destaque, procurando conhecer ou validar específicos comportamentos da liderança (ROBBINS, 2005). Os estilos de liderança, de acordo com Wright (2011), não obrigatoriamente serão rígidos e imutáveis, mas, podem ser aperfeiçoados em conformidade com o tipo e características das organizações.

2.3 Conceito de Motivação

De acordo com Maslow (1996) a motivação é o produto da interação entre do indivíduo e a situação que está envolvido. As pessoas divergem quanto ao seu impulso motivacional básico e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam com o tempo.

Segundo Azevedo E Carvalho (2014) a motivação poder ser assim definida como a união de forças que elevam o comportamento e definem o seu modo de agir, direção a seguir, a sua intensidade e o tempo a ser gasto. Assim o autor considera que o comportamento é o resultado das suas motivações. Conforme Bergamini (1997), cada indivíduo tem certos objetivos motivacionais, o significado que é dado a cada particularidade que lhes dá satisfação é característico de cada um. Em outras palavras, as ações e os comportamentos de cada pessoa variam de acordo com os seus valores e isso é diferente de pessoa para pessoa. Neste sentido, entende-se também que cada um tem necessidades diferentes.

Robbins (2005) define motivação como sendo o procedimento responsável pela intensidade, direção e insistência dos esforços de um indivíduo para alcançar uma meta definida. Embora a motivação tenha relação com o esforço para atingir um objetivo, ela é o resultado da interação do sujeito com a situação.

Segundo Fiorelli (2003 p.100), “é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...) que nasce de nossas necessidades interiores”. A intensidade está relacionada com a energia que o indivíduo gasta em relação a alguma coisa, porém a intensidade só será válida se for conduzida em uma direção que traga benefícios para a organização, pois somente assim a motivação terá dimensões de insistências, que é a forma de medir quanto uma pessoa conseguirá manter as suas energias voltadas para aquela tarefa.

Brunelli (2008) explica que de acordo com esse cenário, é fundamental esclarecer que o papel da administração não é de motivar os indivíduos que trabalham na organização, tendo em vista que isto é impossível, considerando-se que a motivação é algo intrínseco, individual de cada ser. Porém, as empresas devem procurar atender suas necessidades próprias.

2.4 Liderança e Motivação

A boa liderança contribui com a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade. Cada vez mais a preocupação em preparar os líderes organizacionais para agirem como um favorecedor de motivação é grande, pois nunca foi tão necessária sua ação junto aos colaboradores (CARVALHO Et Al, 2006). Existe certa dificuldade em manter uma equipe motivada, todavia, é necessário, tendo em vista que são os funcionários que executam as atividades necessárias ao sucesso organizacional. Vale também reforçar a relevância do papel de uma equipe motivada diante de uma realidade cada vez mais competitiva e orientada para resultados, portanto, o líder precisa ser eficaz para atingir os resultados desejados (BATISTA, 2015; DRUCKER, 2016).

A motivação necessita de uma boa liderança para poder surtir efeito. Apenas salários bons e bons benefícios, muitas vezes não são suficientes. A fórmula de uma organização ou empresa de sucesso está na maneira com que o líder trabalha a motivação do ser humano (GIL, 2007). Os verdadeiros líderes precisam analisar cada indivíduo de maneira única, conforme suas necessidades intrínsecas. Os líderes necessitam conhecer e entender de gente, ou melhor, compreender cada colaborador com suas necessidades, competências, limitações para conseguir obter o máximo de cada indivíduo. Assim, conhecendo melhor os colaboradores e sabendo o que eles esperam do futuro, o líder alcançará resultados superiores (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Robbins (2007), as empresas dificilmente realizarão um serviço bom se ela não tiver um time de colaboradores motivados, porque a motivação é significado de dedicação. É necessária a diferenciação de acordo com os resultados dos colaboradores, pois assim os que mais se dedicam e colaboram, terão o sentimento de reconhecimento e que vale a

pena ser cada dia melhor. Desse modo, os aspectos abordados acima demonstram a relevância do presente trabalho, uma vez que, a relação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho pode contribuir de maneira considerável, para que os líderes adotem posturas, condutas e ações mais efetivas em relação às suas equipes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa científica procura contribuir com a evolução das habilidades intelectuais do pesquisador, de modo a produzir uma investigação que aponte confiabilidade nos resultados atingidos e também contribua com uma visão crítica e eficaz do ponto de vista do investigador. Portanto, é importante que essa pesquisa seja sistematicamente planejada e realizada de acordo com critérios e procedimentos confiáveis e validados. Para Gil (2002), a pesquisa é um processo racional e metódico que tem como objetivo viabilizar respostas aos problemas que são apresentados.

A presente pesquisa se apresenta como um estudo de caso, pois contribui para um aprofundamento de conhecimento acerca dos objetivos deste trabalho, na procura de um entendimento mais detalhado. De acordo com Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda, conforme o autor, o estudo de caso mostra uma forma de investigar um tópico prático por meio de um conjunto de métodos pré-especificados.

Com relação à classificação da pesquisa, ela pode ser dividida em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva quanto aos objetivos, visto que tende a ser descritas algumas situações, características, ou procedimentos de uma determinada população (no caso do estudo, a direção e os funcionários), com o objetivo de identificar relações entre variáveis. Comprovando as informações ditas anteriormente, Gil (2002) destaca que o objetivo principal de uma pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de correlações entre variáveis. O estudo descritivo tem como traço mais significativo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, por exemplo, o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

No tocante à abordagem, este estudo é de natureza quantitativa, ou seja, tem por finalidade conhecer os estilos de liderança presentes na direção da organização e explicar as possíveis relações com a motivação no trabalho dos empregados, que será mensurado em termos quantitativos. Conforme Collins e Hussey (2005), o estudo quantitativo tem a característica de transformar opiniões e informações em números que permitem a classificação e análise desses dados coletados nos instrumentos aplicados. As pesquisas de campo quantitativo-descritivas são utilizadas para investigar de forma prática a análise de fatos ou fenômenos, e os seus métodos formais têm como particularidades a precisão e controle, por meio de técnicas estatísticas dos dados apurados em amostras de população (MICHAEL, 2009). Constata-se, ainda, que a pesquisa em questão usa um aporte teórico, uma vez que foram utilizados materiais já produzidos por outros autores, tais como: artigos científicos, dissertações, teses, livros de modo a investigar, de forma mais abrangente e variada, os conceitos, o histórico e o desenvolvimento dos assuntos correlacionados ao tema desta pesquisa. Gil (2002), afirma que a contextualização teórica do tema investigado dá sustentação à pesquisa e tem fundamentação

devido às contribuições possibilitadas por pesquisas anteriores. O aporte teórico constitui uma fonte de pesquisa essencial e de certa relevância para o pesquisador, pois conta com estudos e pesquisas já realizadas, sendo instrumento eficaz nos processos de resultados a variados tipos de pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A referida pesquisa tem como objetivo principal de estudo, identificar a relação do estilo de liderança na motivação do trabalho dos funcionários, será realizada em uma escola de médio porte com localização na cidade de Dona Inês – PB. Refere-se a uma escola estadual de ensino médio, que por sinal é a única da cidade. A EEEFMGCBC começou suas atividades por volta da década de 70 e desde sua fundação tem se tornado fundamental para o sucesso educacional dos jovens deste município, procurando sempre prestar um ensino de qualidade, bem como serviços a população em geral. Atualmente cerca de 550 jovens estão matriculados na escola, onde oferta a modalidade de ensino regular do 1º ao 3º ano do ensino médio e a modalidade EJA. A gestão procura sempre dialogar com os pais e a comunidade para poder melhor servir, deixando os pais mais tranquilos em relação a educação de seus filhos.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, serão abordados neste estudo, todos os funcionários da escola, que no caso são 36 funcionários com vínculos empregatícios (incluem-se direção, professores e apoio). Para alcançar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa, será necessária a utilização de questionários que serão aplicados diretamente com os funcionários da escola, sujeitos da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário condiz com um instrumento de coleta de dados, que é elaborado por perguntas ordenadas e que devem ser respondidas na ausência do entrevistador.

De acordo com Vergara (2016), o questionário pode ser aberto (não estruturado) ou fechado (estruturado). Ainda segundo o pensamento da autora, no questionário não estruturado as respostas serão livres dadas pelos respondentes e no questionário estruturado o respondente terá que escolher entre alternativas previamente estabelecidas. Neste estudo, serão utilizados questionários fechados e estruturados.

Em conformidade com o que foi exposto, o presente estudo faz uso de duas escalas: o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio adaptado (1995), contendo 36 questões, que numa escala de 0 a 5 tipo Likert em todos os itens, buscando analisar os estilos de liderança, sendo 0 discordo plenamente e 5 concordo plenamente.; e o questionário sobre motivação no trabalho de Oliveira (2007), que avalia o grau de motivação no trabalho, adaptada para a realização desta pesquisa, contendo 13 questões numa escala de 0 a 5, onde 0 é o grau de maior desmotivação no trabalho e 5 o maior grau de motivação.

Como esta pesquisa busca analisar duas variáveis (estilo de liderança e motivação) e analisar se existe alguma correlação entre elas, também fará uso de correlação de Pearson uma técnica matemática usada para medir a força (ou grau) de associação entre duas variáveis. Sendo o coeficiente de correlação próximo de 1 ou -1, representando uma correlação perfeitamente positiva ou perfeitamente negativa, respectivamente.

Para subsidiar a pesquisa, os dados serão coletados por meio de um questionário adaptado pelo autor que consta nos apêndices e anexos, composto por 3 partes, na qual a primeira tem como objetivo identificar o perfil sócio demográfico dos funcionários, contendo 6 (seis) questões fechadas referentes à caracterização dos funcionários por idade, grau de escolaridade, gênero, estado civil, qual tempo de trabalho na organização e o cargo que ocupa na mesma.

Na segunda parte será aplicado o MLQ de Bass e Avolio adaptado (1995) que determina o comportamento do líder, assim como das reações dos seguidores. Este instrumento consiste numa avaliação curta e abrangente, formada por 36 itens na escala Likert, incluindo liderança

transformacional, transacional e *laissez-faire*. Segundo os mesmos autores, o MLQ mede a frequência com que o líder apresenta um determinado comportamento, sendo 1 para “Discordo plenamente” e 5 para “Concordo plenamente”. as adaptações foram feitas na redução da quantidade de questões de 46 para 36, utilizando-se apenas as questões referentes aos estilos transformacionais, transacionais e *laissez-faire* utilizadas neste trabalho, foi feito também adaptação alterando o vocabulário para que os funcionários pudessem responder o questionário.

Na terceira, e última parte do questionário de Oliveira (2007), que se refere à motivação no trabalho, a mesma possui 10 (dez) questões também tipo escala Likert com 5 pontos (nunca, raras vezes, algumas vezes, muitas vezes e sempre), com avaliações positivas ou negativas, até identificar o grau de motivação do funcionário para conseguir alcançar determinados objetivos.

Este trabalho utilizará a média e o desvio-padrão para os cálculos estatísticos. Bruni (2012), afirma que a média é a mais usual medida empregada em estatística e diz respeito a um valor representativo do centro geométrico de um conjunto de dados, formado pela divisão da soma pela contagem. Segundo Apollinário (2011), o desvio-padrão é uma medida de dispersão de um conjunto de dados, que deve ser observado em relação à média. Como esta pesquisa busca analisar duas variáveis, também fará uso de correlação como teste que, segundo Appolinário (2011), é uma técnica matemática usada para medir a força (ou grau) de associação entre duas variáveis. Vale ressaltar, ainda, que os questionários serão aplicados diretamente aos sujeitos da pesquisa e que os resultados serão tabulados por meio do programa Microsoft Office Excel, com base em fórmulas estatísticas para os cálculos. Desse modo, é esperado o alcance dos objetivos determinados por esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estilo de liderança predominantemente adotado pelos gestores da Escola

Parte-se do entendimento que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas com o objetivo de alcançar as metas da organização (BENNIS, 1998; ROBBINS, 2007). Sendo assim, uma liderança eficaz é fundamental para o bom funcionamento e desempenho de uma organização. Bons líderes encontram nas pessoas a maneira para levar à organização a plenitude de suas ações, por isso, o bom relacionamento entre líderes e liderados torna-se necessário para a conquista da eficácia organizacional (BERGAMINI, 2008). Nesse sentido, procurou-se entender como os bons líderes deveriam agir para estimular e influenciar os colaboradores. Bass (1985) considerou que um líder pode exercer estilos de liderança diferentes e em certas quantidades. Esses estilos de liderança são o transformacional, o transacional e o *laissez-faire*, e o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995), foi o questionário usado para fazer essa avaliação. Na tabela 1 serão apresentados as médias e os desvios-padrão da Escala de Liderança Transformacional.

Tabela 1 - Média e desvio-padrão da Escala Liderança Transformacional

Perguntas	Média	Desvio Padrão
1. Meu superior desperta orgulho para que as pessoas queiram ter associação a ele.	3,80	0,93
2. Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	4,49	0,61
3. Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	4,57	0,50
4. Meu superior transmite poder e confiança.	4,43	0,50
5. Meu superior fala dos seus valores e crenças mais importantes.	4,03	0,71
6. Meu superior mostra a importância de ter um forte senso de propósito.	4,23	0,55

7. Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões.	4,40	0,50
8. Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão.	4,60	0,50
9. Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	4,51	0,51
10. Meu superior fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	4,51	0,51
11. Meu superior fala de uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	4,54	0,61
12. Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	4,46	0,61
13. Meu superior examina situações difíceis perguntando se são adequadas.	3,91	0,66
14. Meu superior busca alternativas diferentes para resolver problemas.	3,91	0,98
15. Meu superior faz com que as pessoas olhem para os problemas de ângulos diferentes.	4,09	0,61
16. Meu superior sugere novas maneiras de como realizar e completar as tarefas.	4,06	0,54
17. Meu superior investe tempo ensinando e treinando a equipe.	3,89	0,72
18. Meu superior trata os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo.	4,63	0,60
19. Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e vontades em relação aos outros.	4,34	0,76
20. Meu superior ajuda os outros a desenvolverem seus pontos fortes.	4,29	0,52
Total Geral	4,28	0,62

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Ao analisar a Tabela 1, nota-se que as médias em relação a liderança transformacional são consideradas boas, visto que pelas respostas dos participantes a liderança da escola desempenha a sua influência de uma forma que entusiasma os colaboradores na busca de ideais da instituição e nos seus valores morais (Bruns, 1978). A questão 18 obteve a maior média (4,63) mostrando que o líder da organização busca tratar os colaboradores como peça fundamental em sua equipe, não tratando como um membro qualquer, mas buscando valorizar o seu potencial. De acordo com Bass (1985), o estilo de liderança transformacional é pautado na confiança, na lealdade, na admiração e no respeito a necessidades do grupo em relação a individual. Confirmando essa informação, tem-se uma das maiores médias (4,60) e o menor desvio padrão (0,50) na questão 8 onde pergunta se o superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão, demonstrando que os líderes da escola, baseiam sua autoridade na visão de futuro e no trabalho em equipe.

Cabe destacar que a grande maioria das médias para cada característica deste estilo de liderança são superiores a 4, comprovando que os funcionários concordam como tipo de liderança que está sendo exercido na instituição. Outro ponto importante nesta análise é o desvio padrão que revela uma variação pequena, demonstrando uma confiabilidade maior sobre as informações utilizadas. Prosseguindo com a mesma análise dessas principais características indicadas com esse tipo de estilo de liderança, a “importância de ter um senso coletivo” está em segundo lugar com média 4,60 e o menor desvio padrão encontrado nesse estilo de liderança. Seguido pela “visão positiva e motivadora a respeito do futuro” com 4,54 de média e um pequeno desvio padrão de 0,61. Entretanto, a menor média encontrada ficou com o parâmetro “Meu superior desperta orgulho para que as pessoas queiram ter associação a ele” com média 3,80 o que mostra que parte dos funcionários não querem ter associação com o líder a escola, onde ocorreu um dos maiores dos desvios padrões com 0,93. Em relação a média geral do estilo de liderança Transformacional ficou com 4,28 e com um desvio padrão de 0,62, certificando um ótimo nível de concordância com esse estilo de liderança na empresa.

Evidencia-se nesse resultado que esta avaliação sobre este estilo de liderança é algo subjetivo, tendo em vista que os critérios motivacionais, os de estímulos e o de carisma vai de acordo com a pessoa que recebe, de certa forma, faz parte de sua natureza psicológica individual. Sendo assim os resultados obtidos sobre o estilo de liderança transformacional estão conferidos aos esforços da gestão em estimular e entusiasmar toda a equipe de maneira para que tenham seus melhores desempenhos em suas atividades, conduzindo as pessoas a um comprometimento de forma carismática (Maximiano, 2010; Hunter, 2004). E em concordância com os resultados do questionário, Bass e Riggio (2006) entendem que o líder transformacional desafia de maneira positiva o trabalho dos seus colaboradores despertando o espírito de equipe e de forma otimista e entusiasmada demonstra toda a sua visão de futuro projetada por ele à sua equipe.

Tabela 2 - Média e desvio-padrão da Escala Liderança Transacional

Perguntas	Média	Desvio Padrão
21. Meu superior fornece ajuda em troca dos esforços das pessoas.	3,74	1,20
22. Meu superior discute quem é o responsável por atingir metas.	3,83	1,01
23. Meu superior deixa claro o que cada um pode receber quando as metas de Desempenho são alcançadas.	3,89	0,99
24. Meu superior demonstra Satisfação quando os outros alcançam as expectativas.	4,49	0,61
25. Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões.	4,17	0,79
26. Meu superior concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	3,91	0,70
27. Meu superior se mantém a par de todos os erros.	4,34	0,68
28. Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões.	3,94	0,59
Total Geral	4,04	0,82

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A Tabela 2 mostra as médias e os desvios em relação ao estilo de liderança transformacional, onde estão relativamente boas. De acordo com este estudo, foi apresentado que esse estilo é baseado nas recompensas dadas aos colaboradores, em relação ao seu desempenho em cada uma das tarefas (Bass e Avolio, 1993). Diante do exposto na Tabela 2 pode-se afirmar que há traços deste estilo de liderança na escola e com médias relativamente boas, tendo em vista uma média geral de 4,04, com um desvio padrão médio de 0,82. Comparando com o desvio médio do estilo anterior (0,62), nota-se que é mais alto a discrepância, porém o estilo transacional também é praticado na instituição de acordo com os entrevistados. Segundo os autores (Robbins, 2002; e Rego e Cunha, 2004) a liderança transformacional e a transacional, são dois estilos que se completam. Entretanto, os dois estilos podem ter mais eficiências em distintas situações, na medida em que o estilo transformacional está mais relacionado e se mostra mais eficaz em tempos de fundação da organização e em períodos de mudanças, o estilo transacional se adequa mais a períodos de lentas evoluções e a ambientes parcialmente estáveis (REGO E CUNHA, 2004). Em consoante com as informações adquiridas através desta pesquisa, pode-se perceber que a maior média foi alcançada no quesito “Meu superior demonstra Satisfação quando os outros alcançam as expectativas” com média 4,49 e um pequeno desvio padrão de 0,61, isso mostra que o líder da escola deixa claro que a vitória de seus colaboradores também são suas vitórias. A segunda maior média deste estilo de

liderança diz respeito ao “líder se manter a par de todos os erros ocorridos na escola” com média 4,34 e desvio de 0,68, que está ligada a gestão por exceção, onde o líder segundo Bass (1995) procura os erros para poder corrigir o mais rápido possível. Já em relação a menor média encontrada está associada ao “superior fornecer ajuda em troca dos esforços das pessoas” com a média de 3,74 e a maior discrepância no desvio padrão de 1,20, demonstrando uma maior variação nas respostas fornecidas pelos entrevistados.

Tabela 3 - Média e desvio-padrão da Escala Liderança *Laissez-Faire*

Perguntas	Média	Desvio Padrão
29. Meu superior evita se envolver em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	1,89	1,13
30. Meu superior espera as coisas darem erradas para começar a agir.	1,94	1,06
31. Meu superior demonstra acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.	2,54	1,38
32. Meu superior demonstra que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	1,69	1,13
33. Meu superior evita se envolver quando assuntos importantes surgem.	1,71	1,20
34. Meu superior está ausente quando precisamos dele.	1,49	1,15
35. Meu superior evita tomar decisões.	1,17	0,38
36. Meu superior demora a responder as questões urgentes	1,43	0,70
Total Geral	1,73	1,02

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Segundo Bass e Bass (2008), o estilo *Laissez-faire* é um dos menos ativos e menos destacados nos líderes das organizações em associação ao estilo transacional e transformacional. De acordo com os resultados desta pesquisa essa característica ficou comprovada também, levando em relação que o estilo *laissez-faire* mostrou as menores médias e o maior desvio padrão em comparação aos demais estilos apresentados. Esse tipo de liderança obteve uma maior divergência entre os funcionários, isto é, não é um estilo observado com frequência por eles. A média geral ficou com 1,73 e o desvio padrão médio ficou com 1,02, é notório que esse estilo de liderança é pouco utilizado nesta instituição.

É significativo mostrar que a característica desse estilo que obteve a maior média foi a de o líder acreditar que “não se mexe no que está dando certo” com 2,54, entretanto o desvio padrão encontrado nesse quesito foi o maior de todas as questões com 1,38, o que mostra que essa média pode oscilar muito. Já a característica do estilo *laissez-faire* que ficou com a média mais baixa foi “meu superior evita tomar decisões” com média de 1,17, em contrapartida obteve o menor desvio padrão de todo o questionário com 0,38 de dispersão, o que mostra de certa maneira que o líder da Instituição na grande maioria das vezes não se opõe a tomar as decisões e isso é comprovado nesse estilo de liderança.

Em suma, os resultados aqui apresentados sobre os estilos de lideranças adotados pela gestão da EEEFMGCBC vão de encontro com outras pesquisas. Estudos realizados por Batista (2015) e Dias e Borges (2015) mostraram que os respondentes das pesquisas realizadas não compreendem a distinção entre o estilo transformacional do transacional, além disto, nesses dois estudos a liderança transformacional obteve uma maior média em relação as demais e o estilo *laissez-faire* possui a menor média, o que nesta pesquisa também ficou confirmada a mesma coisa onde a liderança transformacional se destaca com o fator de inspiração

motivacional, o estilo transformacional aparece com uma pequena diferença com o estilo transacional, mostrando o destaque do estilo de liderança na organização, e por último o estilo *laissez-faire* com menor representatividade.

Portanto, pode-se concluir que o estilo de liderança predominante EEEFMGCBC é o transformacional por ter sido indicado com a melhor média (4,28) e menor desvio padrão (0,62). Esse domínio do estilo de liderança transformacional pode ser encontrado em outras pesquisas, demonstrando assim a importância de um líder que estimule seus liderados (DIAS E BORGES, 2015; BATISTA, 2015).

4.3 Nível de motivação no trabalho apontado pelos funcionários da escola

Os dados expostos são os valores encontrados na escala de motivação no trabalho dos funcionários da EEEFMGCBC, em que cada um deles teve a oportunidade de apontar o seu nível de motivação no trabalho por meio da escala Likert com 5 oportunidades de escolha para cada item, em que, logo em seguida, estes resultados foram calculados estatisticamente por meio da média e desvio padrão para cada alternativa, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Média e desvio-padrão da motivação no trabalho

Perguntas	Média	Desvio Padrão
1. Você acredita que avaliações positivas afetam na sua motivação?	3,60	1,56
2. Você já deixou de realizar alguma tarefa em função de receber alguma opinião negativa?	1,86	0,97
3. Você já dedicou mais esforços em uma tarefa em função de ter recebido uma avaliação negativa?	3,60	1,52
4. A motivação influencia a minha busca por objetivos e metas pessoais?	4,51	0,70
5. A motivação influencia a minha busca por objetivos e metas na organização?	4,43	0,65
6. Quando estou motivado sou mais criativo?	4,51	0,70
7. A minha motivação impacta a minha capacidade de inovação?	4,46	0,70
8. O meu bom desempenho decorre do quanto estou motivado?	4,14	1,09
9. Quando estou motivado esforço-me para realizar uma tarefa?	4,89	0,32
10. Quando estou motivado mantenho o foco e prioridade na realização de uma tarefa?	4,63	0,49
Total Geral	4,06	0,87

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Observando a Tabela 4 sobre a motivação no trabalho dos funcionários da EEEFMGCBC, percebe-se que os servidores, em sua maioria, afirmam que precisam estar motivados para que possam realizar as suas tarefas com mais eficiência, uma vez que a maior média encontrada foi no item 9 (Quando estou motivado esforço-me para realizar uma tarefa) com 4,89 de média, vindo logo em seguida o item 10 (Quando estou motivado mantenho o foco e prioridade na realização de uma tarefa) com média 4,63 e na sequência os itens 4 (A motivação influencia a minha busca por objetivos e metas pessoais) e 6 (Quando estou motivado sou mais criativo) ambas com média 4,51.

Para Maximiano (2004), um colaborador motivado frequentemente exibe uma maior disposição na execução de uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. Robbins (2005) define a motivação como uma técnica responsável pela direção, perseverança e pela intensidade da

dedicação de uma pessoa para atingir a um determinado objetivo. Por outro lado, analisando a tabela 4 encontramos a menor média que está no item 2 (Você já deixou de realizar alguma tarefa em função de receber alguma opinião negativa?) com média de 1,86. Nota-se que entre todos os valores encontrados, o que apresenta a menor média está relacionado com avaliações e opiniões negativas. Silva (2013) diz que todos os gestores têm que ter um jeito correto de criticar um funcionário, para que esta crítica seja vista e tomada como algo positivo e construtivo, de maneira que obtenha dedicação e esforço necessário para atingir os objetivos da organização e não seja apenas um poço de conflitos, ameaças ou punições dentro da empresa, porque essas medidas levam a diminuição da capacidade de produzir que existe dentro de cada indivíduo. Observando também na tabela 4, na coluna referente aos dados da média do desvio padrão, nota-se que o item 9(Quando estou motivado esforço-me para realizar uma tarefa?) é a questão onde foi encontrado o menor desvio padrão com média 0,32, daí constata-se que existe uma quantidade muito pequena de divergências em relação a essa questão, e logo após o item 10 (Quando estou motivado mantenho o foco e prioridade na realização de uma tarefa?) com um desvio de 0,49. A questão que apresentou o maior desvio padrão foi a 1 (Você acredita que avaliações positivas afetam na sua motivação?) com média de 1,56, seguida do item 3 (Você já dedicou mais esforços em uma tarefa em função de ter recebido uma avaliação negativa?) com média 1,52, deduz-se que nessas questões os entrevistados tiveram uma maior divergência em relação a média, mostrando ponto de vistas diferentes em relação a questão.

Após essas análises, nota-se que a pesquisa sobre motivação vai de acordo com a de Oliveira (2006), na qual as menores médias alcançadas são as que tratam da influência em avaliações negativas sobre seu trabalho, mas por outro lado, as maiores médias obtidas são sobre a importância da motivação no esforço e na persistência para conseguir atingir metas e objetivos no trabalho, usando o foco e prioridade na realização das tarefas. Os resultados no tocante às avaliações negativas tem uma ligação com a autoestima, vista na quarta escala da pirâmide de Maslow, de julgar e respeitar outras pessoas e de se fazer respeitar e estimular por outras pessoas (LOPES, 1980). Já os resultados observados com as maiores médias, tem uma associação com a teoria de McGregor, onde ele trata que as pessoas gostam do trabalho que fazem e são dedicadas, esforçadas, competentes e criativas (MOTTA, 2002.). Observa-se que a média da motivação no trabalho dos funcionários da EEEFMGCBC é de 4,06, demonstrando que os colaboradores estão motivados a desempenhar o seu papel da melhor forma possível, com um foco no serviço prestado e um esforço maior nas realizações das tarefas.

4.4 Correlação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho

Sabe-se que a correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas, onde a sua característica mais forte é alternar entre -1 e 1 (Figueiredo Filho, 2014). Consoante o mesmo autor, o sinal indica o sentido da correlação (positiva ou negativa), ao passo que o valor indica a amplitude, com isso quanto mais próximo de 1 mais forte é o grau de associação linear entre essas variáveis, e quanto mais próximo de 0 menor é a ligação. Resumindo, uma correlação com associação ao valor 0, expressa uma ausência de correlação entre as variáveis e uma correlação positiva aponta que se uma variável aumentar a outra também irá aumentar (Figueiredo Filho, 2014). A Tabela 5 mostra os valores da correlação das variáveis dos estilos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) com o do grau de motivação no trabalho.

Tabela 5- Correlação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho

CORRELAÇÃO DE PEARSON	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança <i>Laissez-Faire</i>
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	0,14	-0,05	-0,14

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Buscando alcançar um dos objetivos da pesquisa, a tabela 5 traz os valores obtidos através do cálculo da correlação de Pearson entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho, ou seja, o nível da relação de uma variável com a outra. Importante destacar que os resultados encontrados foram analisados de acordo com Lima (2013), onde o qual considera o nível de 0 a 0,30 uma correlação fraca, de 0,31 a 0,65 uma correlação moderada e de 0,66 a 1 uma correlação forte. Com isso foram analisados cada estilo de relação em relação a motivação do trabalho. A primeira análise feita é a correlação do estilo transformacional com a motivação no trabalho, onde teve um resultado de 0,14, mostrando uma fraca relação entre as duas variáveis, porém positiva. Segundo Lima (2013), considera-se uma correlação fraca valores que estão entre 0 e 0,30. É necessário frisar que, apesar da correlação ser positiva, a relação entre o estilo de liderança transformacional com a motivação no trabalho é fraca.

Como o estilo de liderança dominante na instituição é o transformacional, esperava-se uma maior relação com a motivação no trabalho, tendo em vista que Bruns (1978) mostra a ideia de que o líder transformador é capaz de potencializar os níveis de motivação dos colaboradores, entretanto os resultados obtidos nesta pesquisa mostra uma correlação positiva, porém fraca entre as duas variáveis. A segunda análise feita é a correlação entre o estilo transacional e a motivação no trabalho, o qual mostrou um resultado que se correlaciona de modo inverso, levando em consideração que o cálculo de correlação deu negativo (-0,05). Um fator interessante é que esse estilo se destaca por exibir médias boas e se aproximar do estilo Transformacional que é o principal estilo adotado pelos gestores. Logo, em relação a influência do estilo transacional na motivação no trabalho, não há correlação positiva e consequentemente o aumento desse estilo de liderança na escola não irá acarretar num aumento da motivação no trabalho dos colaboradores.

A terceira análise realizada é a correlação entre o estilo *laissez-faire* e a motivação no trabalho que apresentou resultado negativo (-0,14), mostrando uma relação de modo inverso assim como ocorreu com o estilo transacional. Batista (2015) constatou no seu estudo que o estilo transacional e o estilo *laissez-faire* não influenciaram de maneira significativa à motivação, o mesmo resultado foi encontrado nesta pesquisa em questão. Segundo Bass e Bass (2008) essa falta de intensidade do estilo *laissez-faire* já era esperada em pesquisas, tanto que esses autores afirmam que a liderança transformacional é mais ativa que a transacional que, por conseguinte é mais ativa que o *laissez-faire*.

Esse estilo de liderança é caracterizado por um comportamento despreocupado e mais neutro, onde os líderes buscam não se envolver com o desenvolvimento dos colaboradores, nem com suas necessidades e realizações (Batista, 2015). De acordo com o resultado desta pesquisa, quanto mais os líderes se mostrarem ausentes, sem exercer sua liderança, menos motivada estará a sua equipe em relação ao trabalho. Ainda de acordo com os valores da tabela 5, no qual os estilos de liderança apresentados mostram ter uma influência fraca em relação a motivação

no trabalho, vale destacar que uma pesquisa realizada por Lima (2015) mostrou resultados similares a estes encontrados, pois no entendimento dos liderados não houve diferença significativa entre os estilos de lideranças em relação a motivação no trabalho. Concluindo, pode-se dizer que a correlação entre o estilo predominante transformacional e a motivação no trabalho tem como resultado 0,14, mostrando uma correlação positiva, ou seja, direta entre essas duas variáveis e que, portanto, o estilo de liderança transformacional influencia positivamente a motivação no trabalho, mesmo que com uma fraca influencia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar qual a relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários em uma unidade de ensino estadual do município de Dona Inês-PB. Diante da bibliografia utilizada e as colocações dos sujeitos da pesquisa, pode-se detectar e analisar os estilos de liderança e o grau de motivação no trabalho dos colaboradores, bem como verificar qual a relação entre essas duas variáveis, atendendo a todos os objetivos dessa pesquisa. Com base na análise dos dados do perfil dos entrevistados percebe-se que a maioria dos colaboradores está entre os 28 e 48 anos de idade (57,14%) o que demonstra pessoas mais jovens; concluíram o ensino superior (60%), o que confirma o traço de pessoas com mais competências, tendo em vista que Drucker (2016) detalha que características como imaginação, inteligência e conhecimento podem ser convertidas em resultados satisfatórios para a empresa; a maioria dos colaboradores é do sexo feminino (57,14%) e está trabalhando na organização entre 4 a 8 anos (45,71%) o que mostra uma estabilidade no emprego e uma baixa rotatividade na instituição. No cargo de líder (direção) dos 35 entrevistados, apenas 2 exercem esse cargo ambas estão a menos de 4 anos na instituição.

Em relação aos estilos de lideranças pesquisados de acordo com o MLQ na organização, o estilo com maior característica encontrado foi o transformacional, tendo em vista que a sua média geral foi de 4,28, obtendo por tanto um dos objetivos específicos deste trabalho. Sobre o estilo transformacional é importante lembrar que ele é baseado na admiração dos colaboradores pelo líder, na confiança mútua, na lealdade e no cuidado individual (BASS, 1985). Constatando que o estilo transformacional é o mais utilizado pelo gestor na escola e por ele ser subjetivo, este resultado positivo é concedido através dos esforços da direção de incentivar e estimular a equipe de modo positivo no desempenho das atividades realizadas. Complementando o estilo transformacional, o transacional também mostrou ser uma característica presente e forte na instituição de acordo com os pesquisados, apontando uma média de 4,04. E finalizando o estudo que aborda os estilos de lideranças, o *laissez-faire* se mostrou com média muito baixa, identificando uma possível falta desse estilo de liderança na escola, apresentando uma média geral de 1,73. Em concordância com alguns autores esta pesquisa confirmou que a liderança transformacional é mais ativa que a liderança transacional e que consequentemente é mais ativa que a *laissez-faire* (BASS e BASS, 2008).

Em relação a motivação no trabalho pode-se observar que os colaboradores da EEFMGCB demonstram que estão com um nível alto de motivação e que estão motivados a desempenhar o seu papel da melhor forma possível, com um foco no serviço prestado e um esforço maior nas realizações das tarefas com uma média de 4,06. Os servidores em sua maioria, afirmam que quando estão motivados esforçam-se ao máximo para realizar as tarefas solicitadas segundo dados da pesquisa. Portanto encontram-se aqui mais um dos objetivos específicos que é diagnosticar o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da

instituição. Constatou-se também o objetivo específico da correlação entre o estilo de liderança adotado pelo gestor com a motivação dos liderados, sendo que foi feito uma análise da relação de cada um dos estilos de liderança com o grau de motivação dos liderados, logo o estilo transformacional apresentou correlação positiva, porém uma relação fraca 0,14. O estilo transacional e o estilo *laissez-faire* mostraram uma correlação inversa, ou seja, negativa, porém considerada fraca com uma relação respectivamente de -0,05 e -0,14. Assim sendo, pode-se identificar que os colaboradores estão motivados no seu trabalho e indicam uma satisfação com a sua chefia, porém essa motivação não se correlaciona de maneira forte com o estilo de liderança da organização. Assim sendo, é necessário acentuar que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido, uma vez que buscou-se identificar a relação do estilo de liderança e a motivação dos funcionários numa escola estadual no município de Dona Inês – PB, e através dos testes de correlação de Pearson, foi possível verificar que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança adotado pelo gestor e a motivação dos funcionários (0,14). Desta maneira os resultados desses testes foram de encontro do que era esperado e verificado em outros estudos realizados (AHMAD et al, 2013; BATISTA, 2015).

O grande desafio encontrado para a realização deste estudo foi a aplicação dos questionários, o que precisou de um tempo muito grande para ser efetivado, levando em consideração a falta de compromisso de alguns pesquisados em colaborar com suas respostas, a dificuldade de encontrar todos os professores devido a alguns morarem em outras cidades, e devido a várias paralisações e falta de aulas o que impossibilitou durante um tempo a aplicação dos questionários, bem como o tamanho da amostra. Sugere-se para estudos futuros procurar encontrar outros fatores que possam se correlacionar positivamente e influenciar na motivação dos funcionários, tendo em vista que pessoas motivadas tendem a trazer benefícios para a instituição. Outra sugestão é trabalhar o tema desta pesquisa em outra organização pública ou diferente área e verificar a discrepância dos resultados. Além disso, este estudo proporciona para o meio organizacional contribuições e informações que poderão trazer melhorias contínuas para o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, A. R. et al. **The influence of leadership style on job motivation among nurses**. Canadian Center of Science and Education, Malaysia V. 9, N. 9, p.172-178. 2013.
- APOLLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: atlas, 2011.
- AZEVEDO, Filipa; CARVALHO, João M. S. (2014). **Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão**. Studies of Organisational Management & Sustainability, 2 (1), 36-60. 2014.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly. v. 17, n.1, p. 112-121, 1993.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. (2007) **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**. NY: McGraw-Hill/Irwin. Free Press. 1985.
- BATISTA, Nívea Patrícia de Oliveira. **Estilos de liderança e satisfação no trabalho dos liderados em associação com desempenho e comunicação: um estudo em uma entidade de fins não econômicos, instituída por iniciativa de uma federação de minas gerais**. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Fumec- Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2015.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre. 2008. MBA (Gestão Pública).
- BRUNI, Adriano Leal. **SPSS: guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BURNS, J. M. (1978) **Leadership**. New York: Harper & Row. 1978.
- CARVALHO, A. B. I.; FERNANDES, J.; OLIVEIRA, L. T.; ZAMBERLAN, C. O. **Satisfação no Trabalho**. In: JORNADA DE PESQUISA. Ulbra Santa Maria. RS. Jornada de Pesquisa 2006. Anais. Ulbra Santa Maria: RS. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição.
- DA ROSA, Elisa Francielli Marchi. **Liderança Transformacional e Transacional: Estilo de liderança predominante no departamento de Finanças de uma instituição bancária**. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- DIAS, M. A. M. J; BORGES, R. S. G. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Revista eletrônica de Administração. Belo Horizonte, MG, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan. /abr. 2015.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: O homem. São Paulo, SP: Nobel, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Drucker: O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Classic Drucker.
- DRUCKER, Peter F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2016. 238p.
- FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso da secretaria de administração da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul. Porto Alegre. 2004. Dissertação (Mestrado Profissional).
- FILHO, D. B. F. et al. **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson**: o retorno. Leviathan - Cadernos de Pesquisa Política. n. 8, p. 66-95, 2014.
- FIGLIOLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto (Org) **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança 2. ed. São Paulo: Atlas 1997a, p. 108-129.
- HOUSE, R. J. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- JOHANN, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LOENERT, M. A. **Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 1, n. 2, 2003.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Caderno de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 6, n., p.59-78, 2003.
- MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 78.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.
- NICHELE, Patrícia do Rocio. **A influência da liderança na motivação funcional**. Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas Curitiba. 2010
- OLIVEIRA, Emerson Madureira de; **A influência dos juízos na motivação dos colaboradores de uma organização: um estudo de caso**. Brasília. 2006. Dissertação (Mestrado).
- REGO, A.; PINA e CUNHA, M. **A essência da liderança: mudança, resultados, integridade**. Lisboa: Editora RH, 2004.
- RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA - **Teorias da Administração**. 2.ed. ver. E atualizada – São Paulo: Saraiva, 2010
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SILVA, Érika Fontes da. **A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho**. Universidade Federal da Paraíba. 2017. f.
- SILVA, Raerica de Carvalho. Fatores motivacionais que geram satisfação no serviço público: um estudo de caso na escola Joaquina Cassimira da Conceição no Município de São Bentinho-PB. Patos. UEPB, 2013. Graduação em Administração.
- SILVEIRA, Vinícius Sebastião. **O real papel do líder de sucesso**. In: RH.com.br, 2007.
- SIQUEIRA, Anderson. **A falta de liderança e suas consequências**. Disponível em: <<http://www.consense.com.br/a-falta-de-lideranca/>> Acesso em 18/03/2019.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- TELLA, A; AYENI, C. O.; POPOOLA, S. O. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, **Library Philosophy and Practice**, Abril, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.