



PUC
GOIÁS

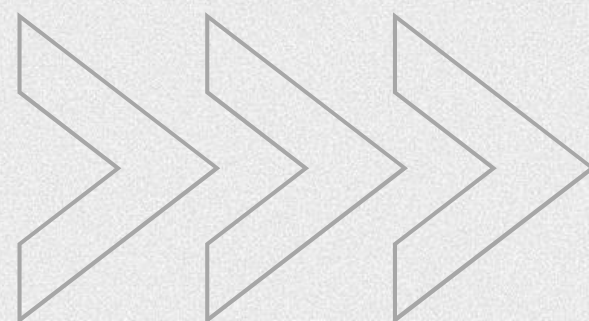
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Apresentação de TCC

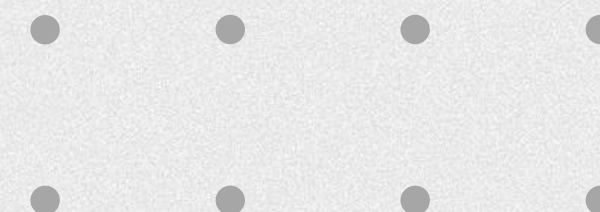
Como os estilos de liderança influenciam no Clima Organizacional e desempenho dos funcionários.

Aluna: Beatriz Domingues Nery

Orientadora: Profa. Dra. Silvana de Brito Arrais Dias



2025/2





Membros da banca

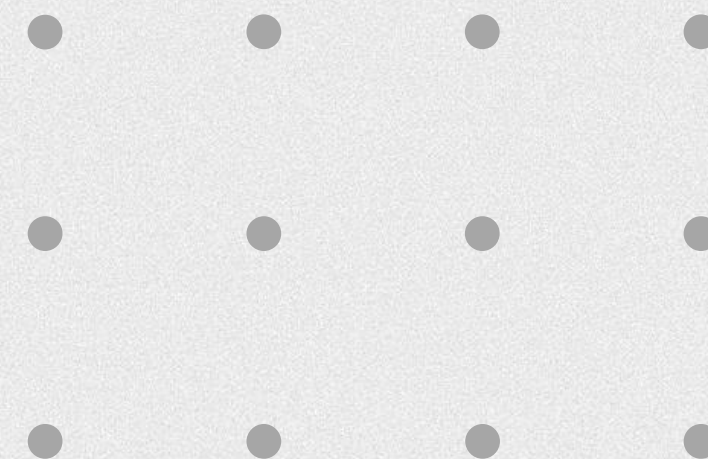
Orientadora:

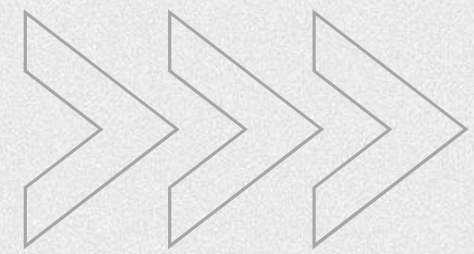
Profa. Dra. Silvana de Brito Arrais Dias

Convidados:

Prof. Me. Paulo José Gonzaga Ribeiro

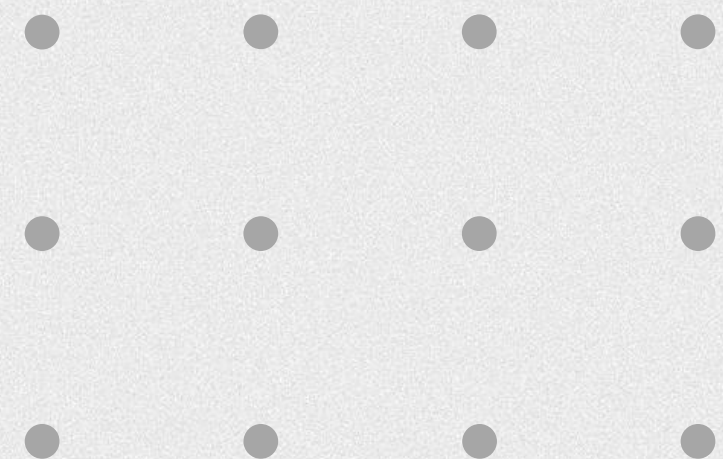
Prof. Me. Ricardo Resende Dias

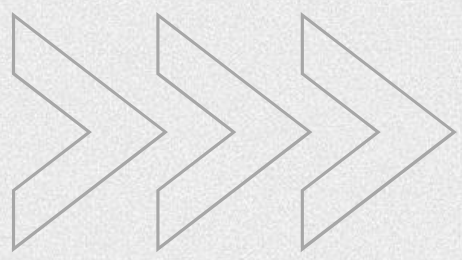




Objetivo Geral

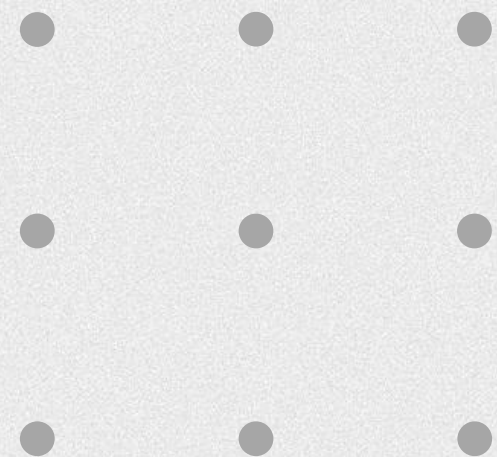
Analisar a influência dos diferentes estilos de liderança sobre o Clima Organizacional e o desempenho dos funcionários, considerando as percepções de líderes e liderados de diferentes organizações.

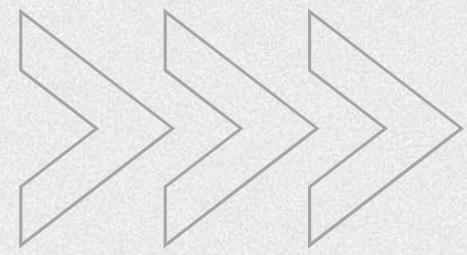




Objetivos Específicos

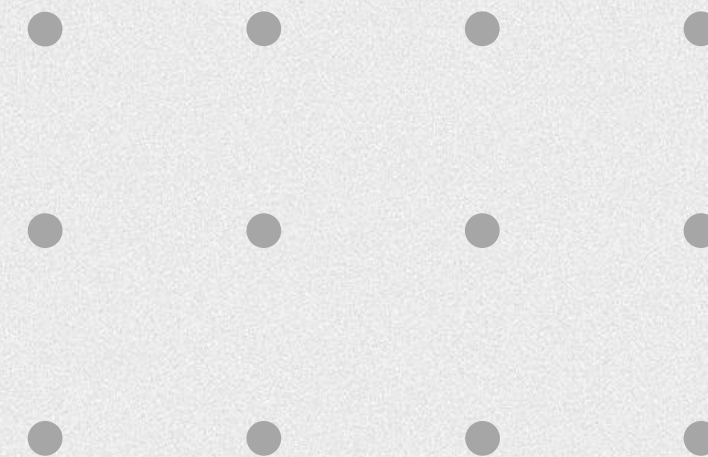
- Identificar os principais estilos de liderança.
- Analisar como esses estilos influenciam o Clima Organizacional e o desempenho dos funcionários.
- Analisar a percepção de líderes e liderados sobre a liderança.
- Comparar as percepções para encontrar pontos de convergências e divergências.

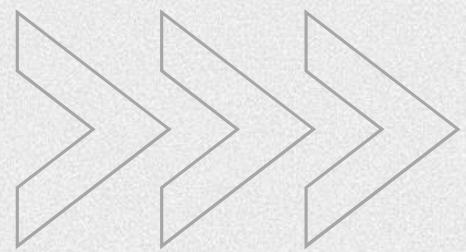




Questões - Problema

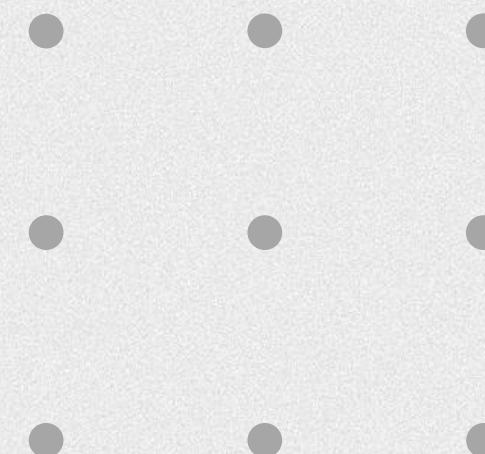
- De que maneira os estilos de liderança influenciam o Clima Organizacional e desempenho dos funcionários?
- Qual estilo de liderança é percebido pelos funcionários - líderes e liderados como o mais capaz de contribuir para o desempenho e clima organizacional mais eficaz?





Justificativa

- Entender como a liderança influencia o Clima Organizacional e o desempenho.
- Contribuir para que empresas desenvolvam líderes mais eficazes e engajados.
- Interesse pessoal da autora em compreender melhor os estilos de liderança para aplicar no futuro profissional.
- Oferecer contribuição acadêmica sobre a relação entre liderança, desempenho e clima organizacional.

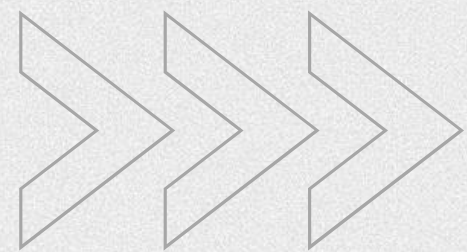


Fundamentação Teórica

Liderança	• Costa • Sebrae • Chiavenato • Knapik • Maximiano
Clima Organizacional	• Olbrzymek • Lacombe • Campello e Oliveira
Desempenho	• Spector • Robbins, DeCenzo e Wolter
Gestão Estratégica de Pessoas	• Melo e Leite • UNIBRA

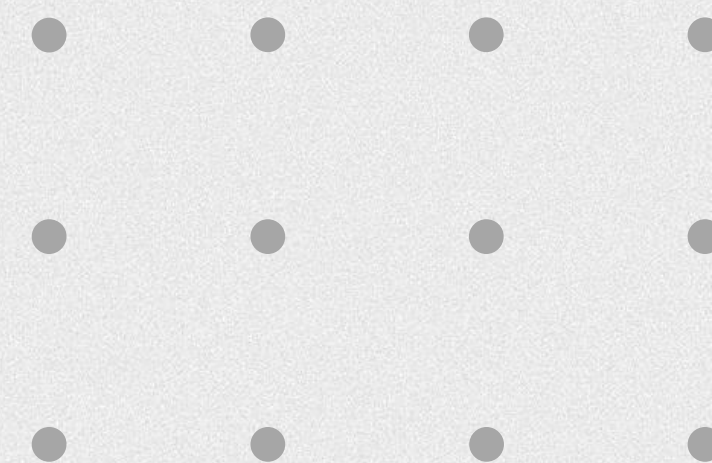
Metodologia

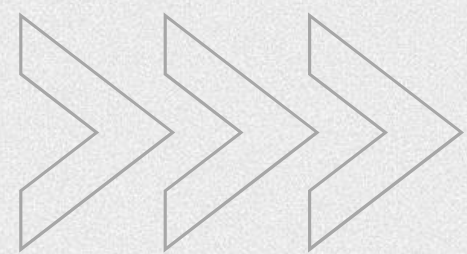
- Pesquisa bibliográfica (livros, e-books e artigos).
- Pesquisa de campo - questionário - 44 liderados de diferentes níveis e organizações. Questões objetivas e discursivas.
- Entrevistas - 2 líderes - visão da liderança na prática.
- Análise quantitativa e qualitativa.
- Descrições, tabelas e gráficos para melhor visualização e comparação.
- Segundo semestre de 2025.



Resultados

- Coleta com 44 liderados e 2 líderes.
- Questionário avaliou em 4 seções: perfil, Clima Organizacional, desempenho e estilos de liderança (autocrático, democrático, liberal, transacional e transformacional – Knapik, 2008; Maximiano, 2019).
- Entrevistas mostraram como os líderes entendem e aplicam esses estilos na prática.
- A combinação dos dados revelou como a liderança influencia o clima e o desempenho dos funcionários.



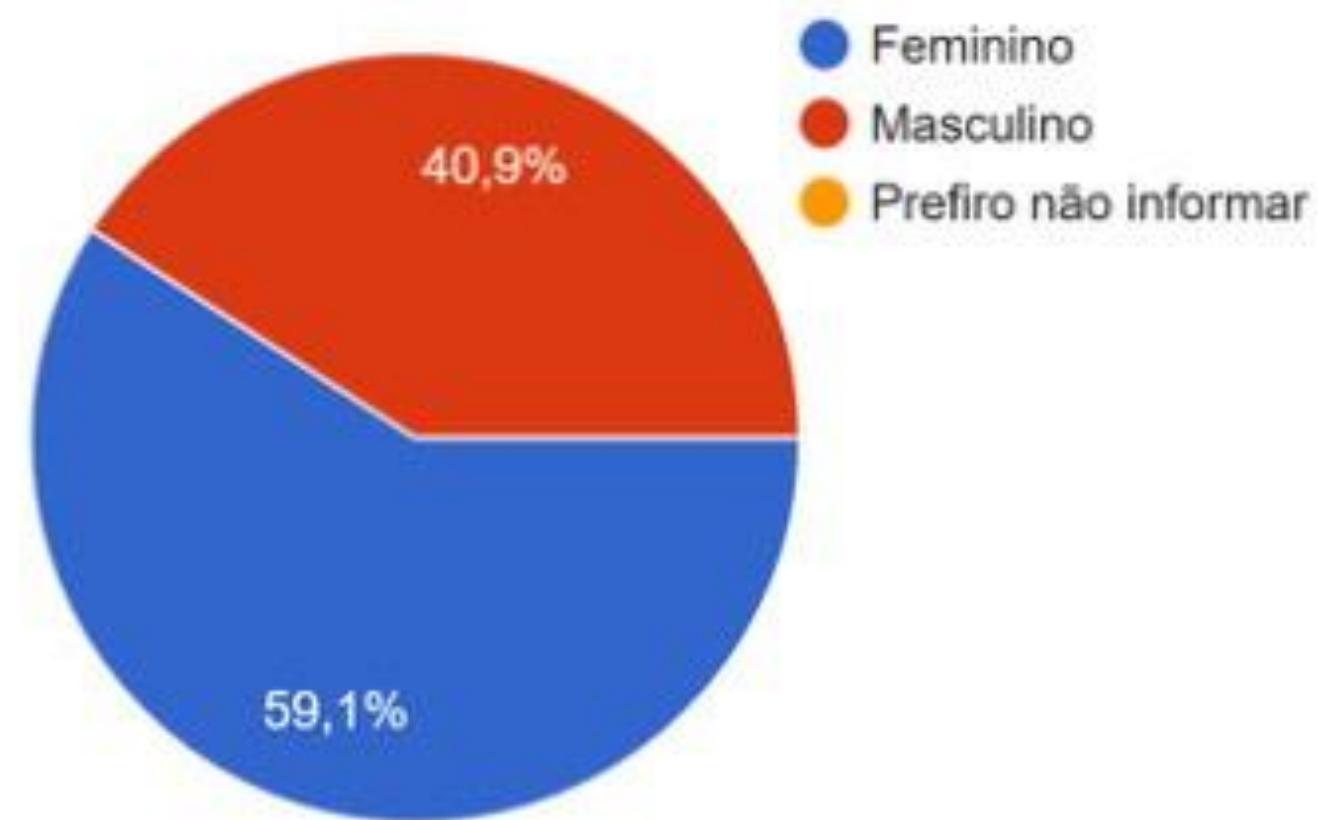


Resultados - Questionário

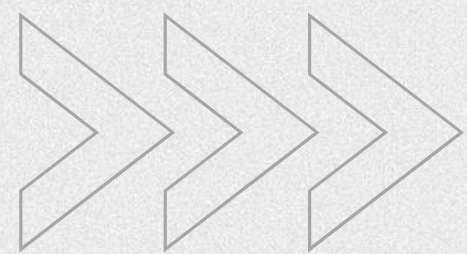
Figura 1 - Idade



Figura 2 - Gênero



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.



Resultados - Questionário

Figura 3 - Escolaridade

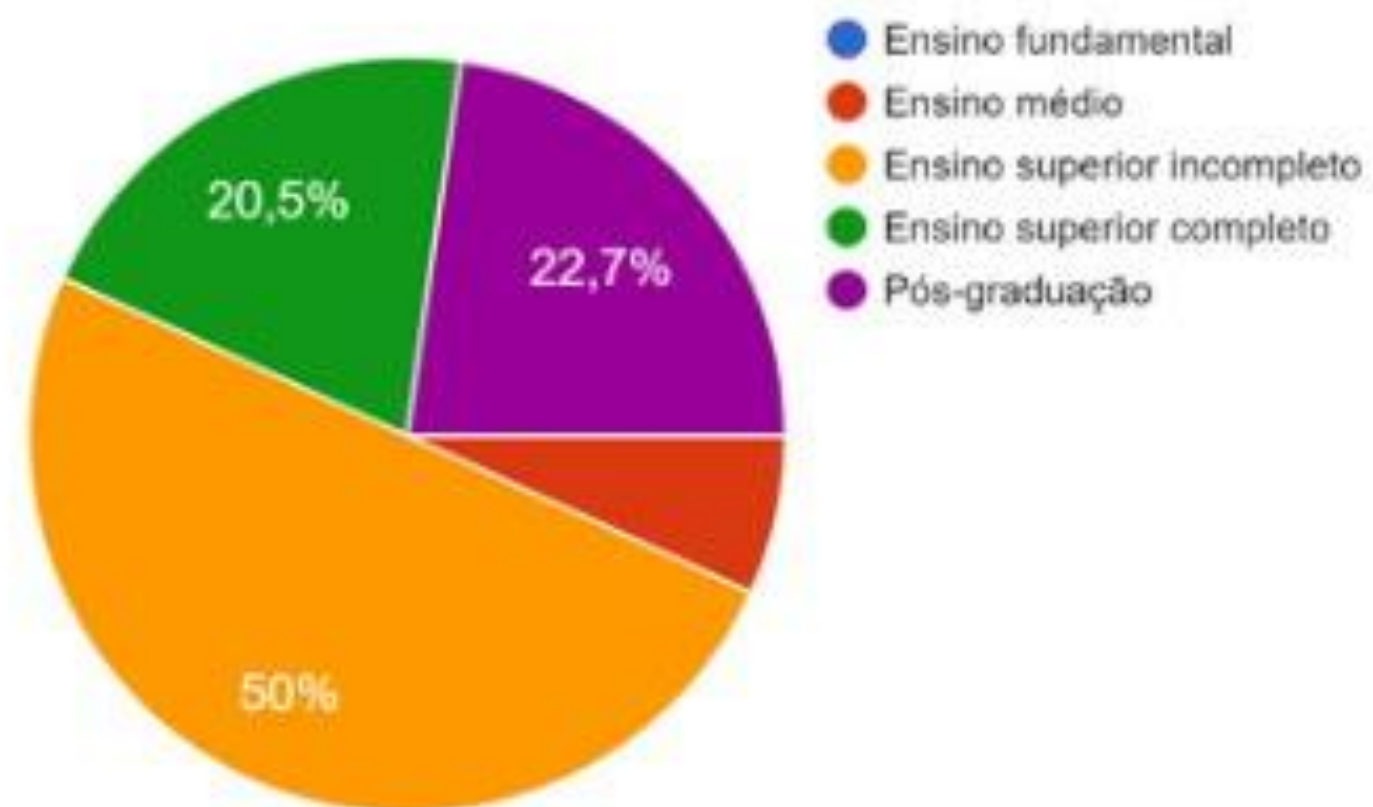
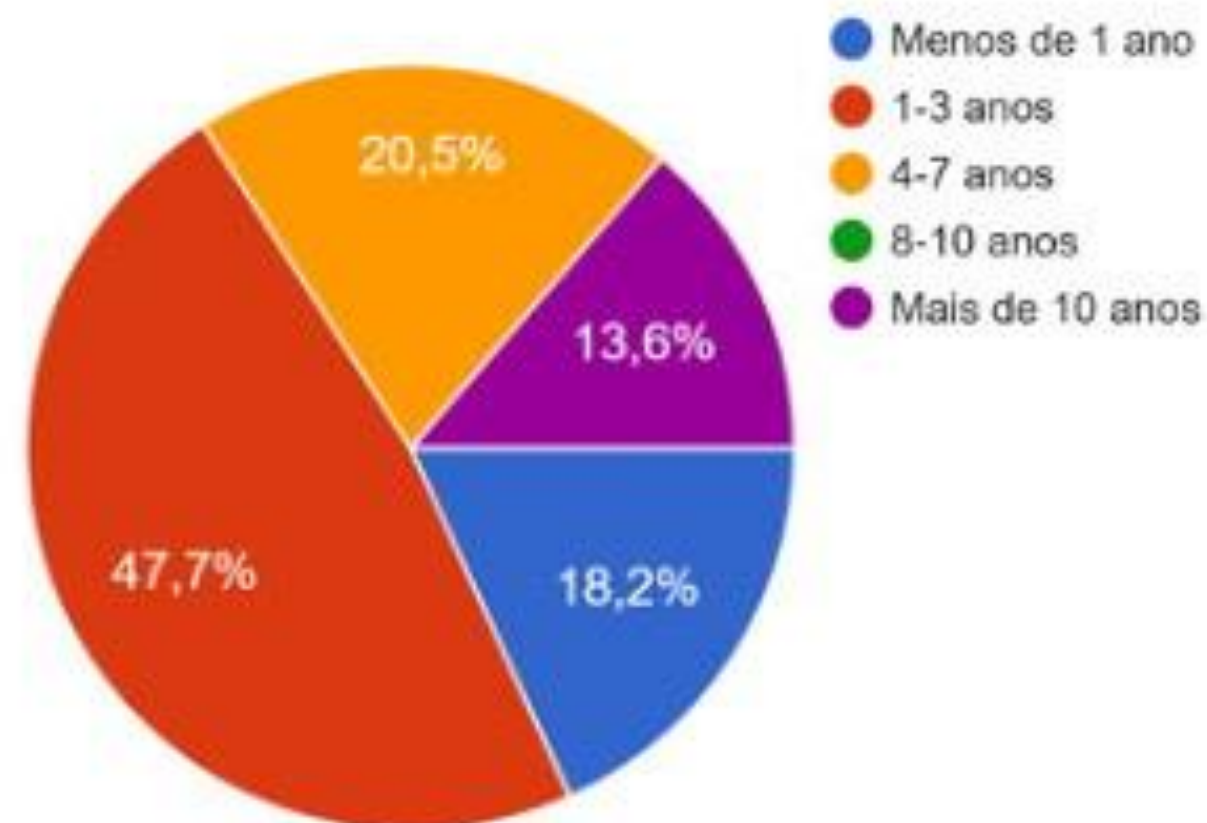


Figura 4 - Tempo de atuação na organização



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 5 - Área de atuação

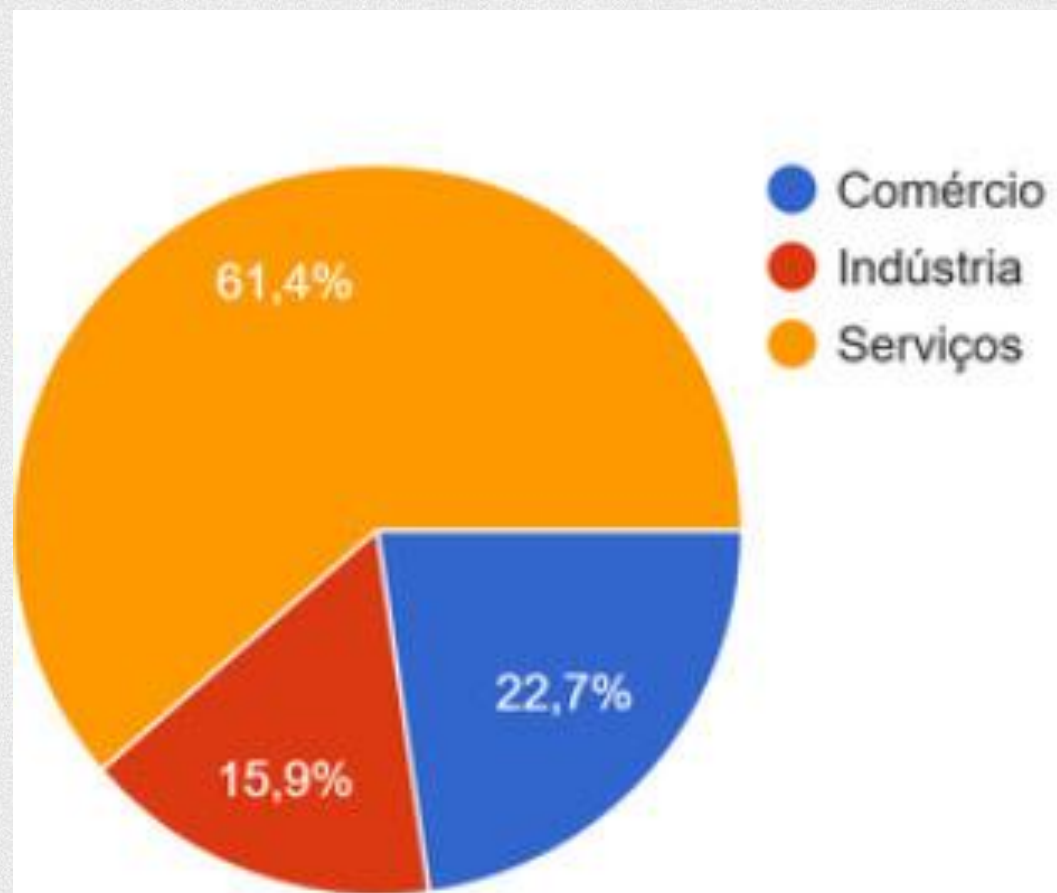
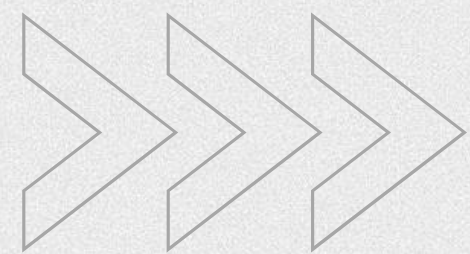


Figura 6 - Segmento em que atua



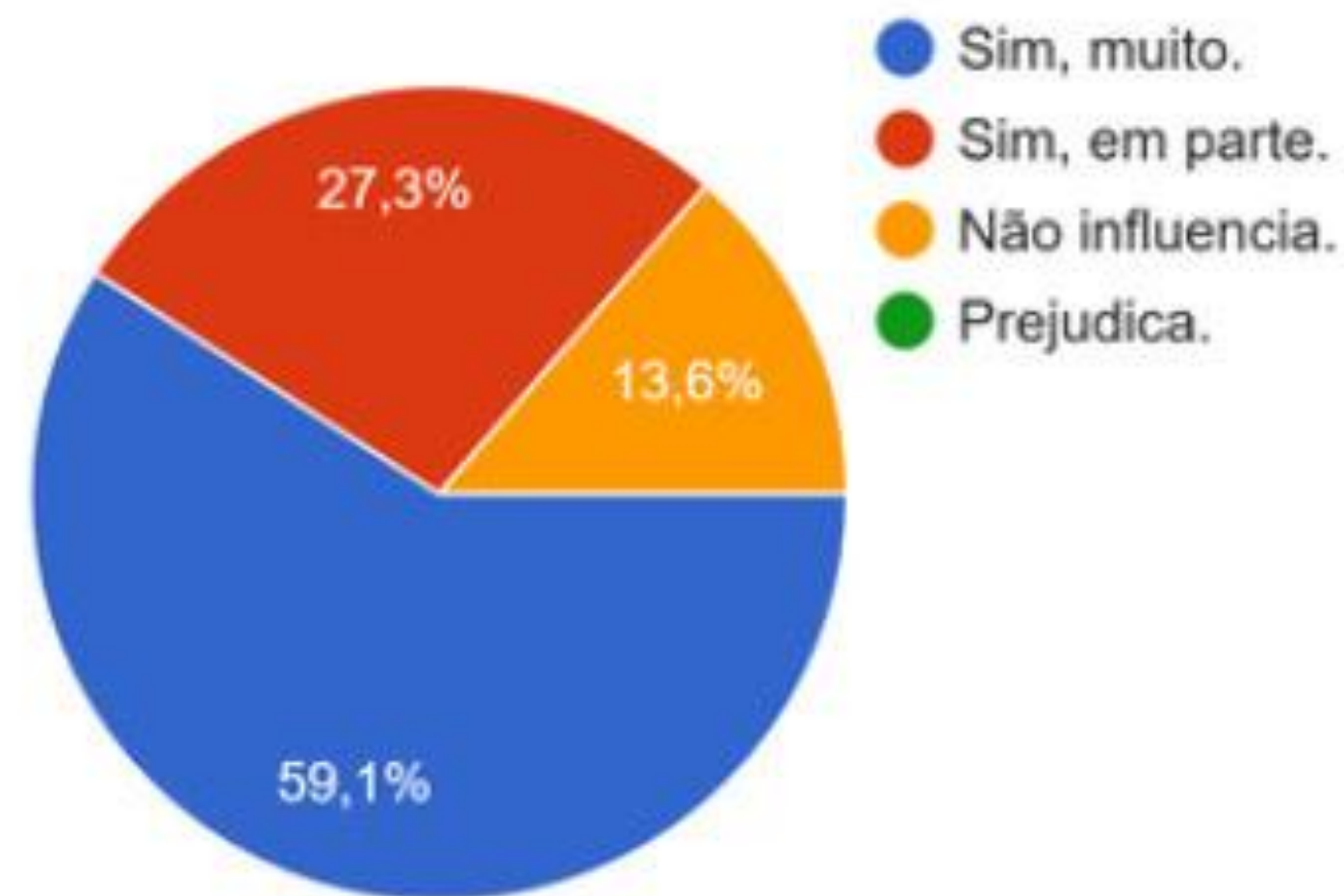
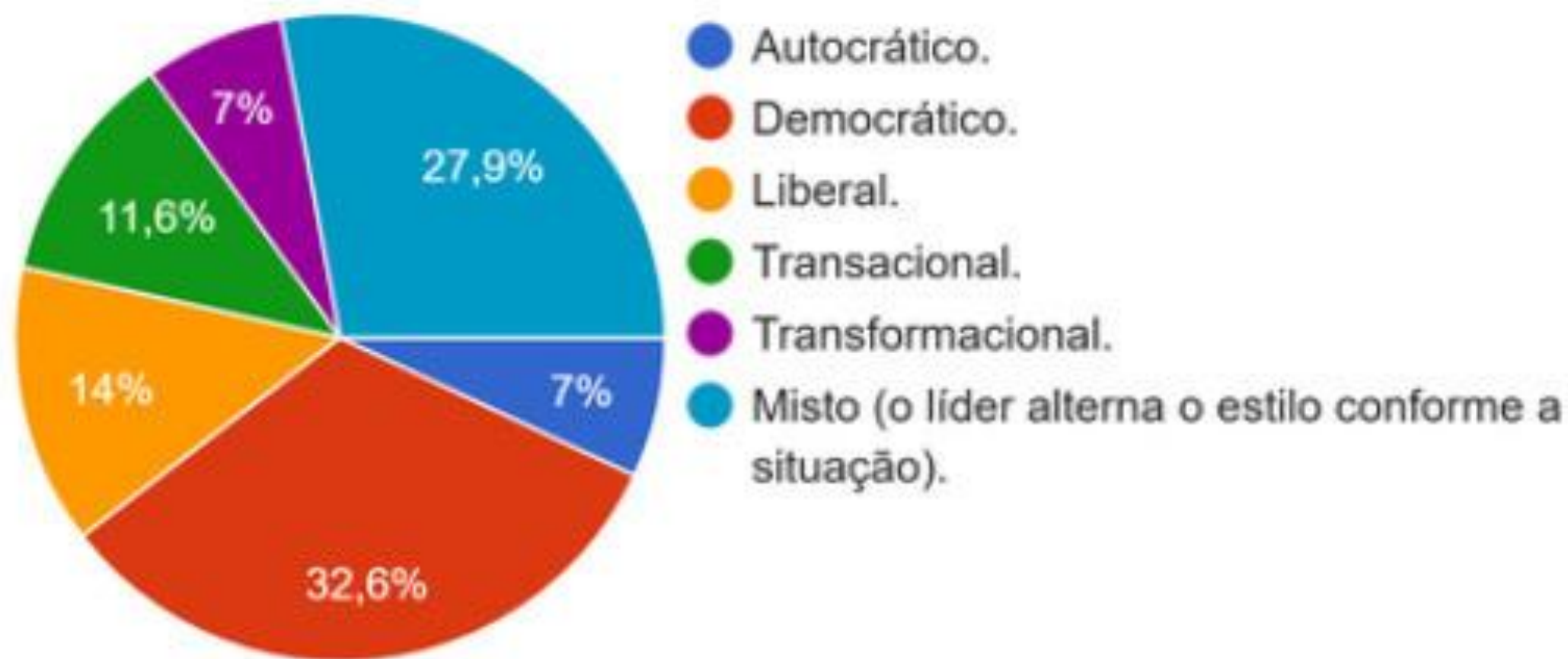
Fonte: Dados de pesquisa, 2025.



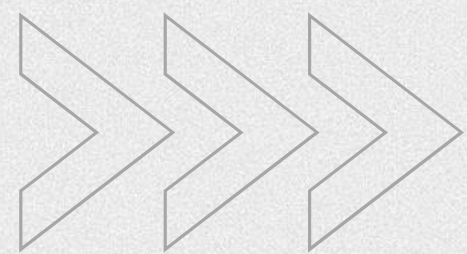
Resultados - Questionário

Figura 7 - Estilo de liderança do gestor

Figura 8 - Influência da liderança no desempenho



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.



Resultados - Questionário

Figura 9 - Valorização das opiniões

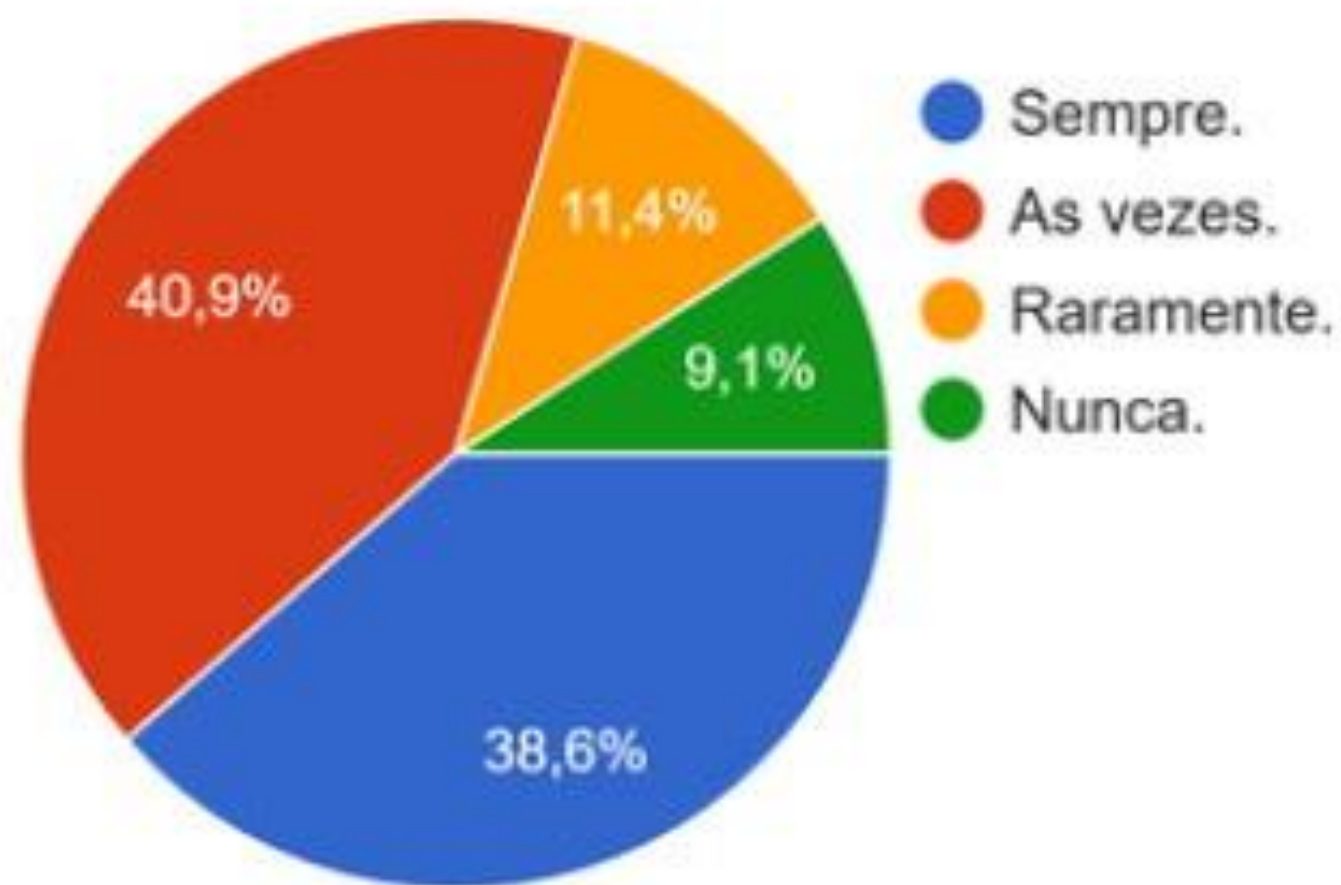
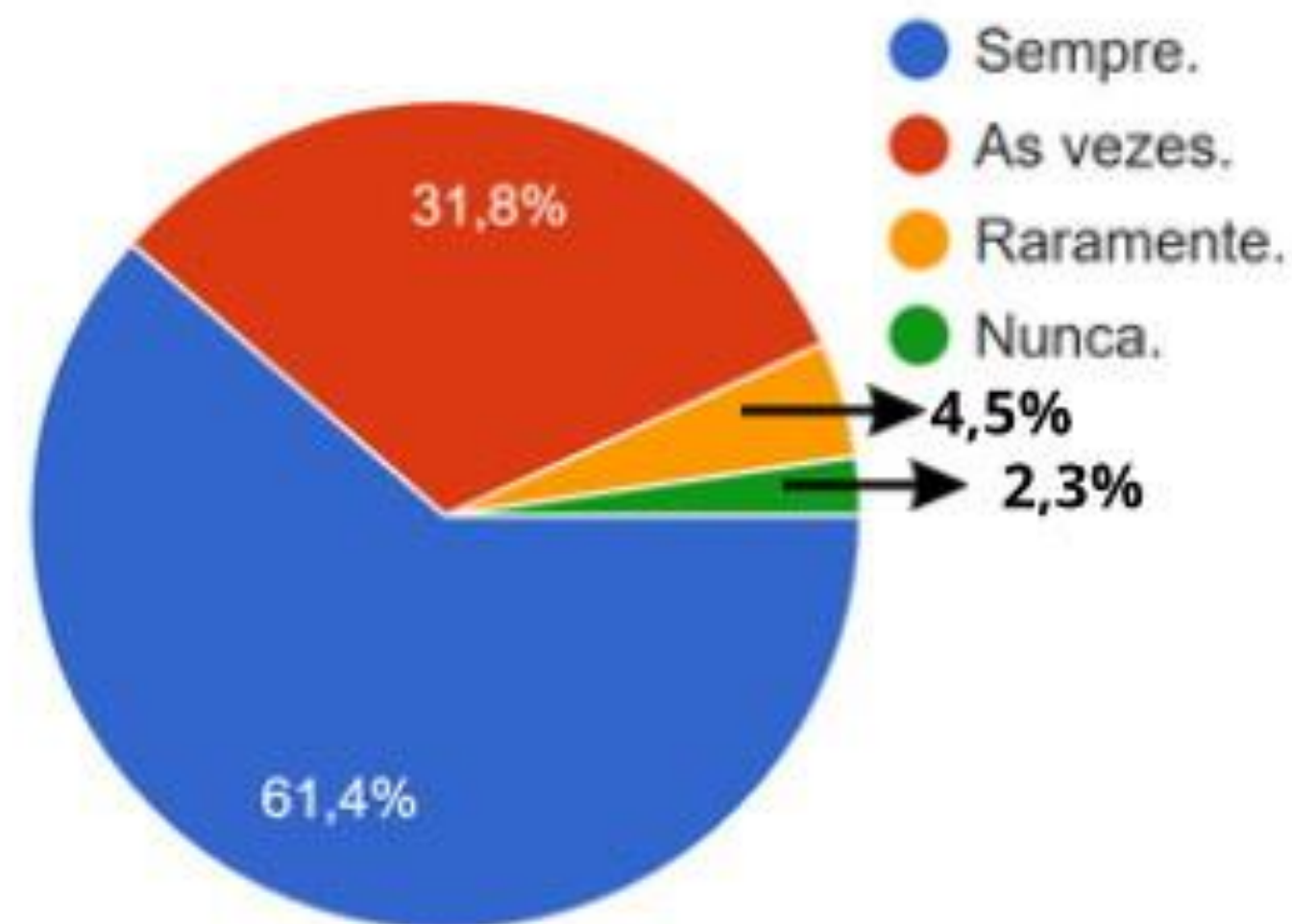


Figura 10 - Autonomia concedida pelo gestor



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 11 - Reconhecimento do líder



Figura 12 - Influência da liderança no engajamento



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 13 - Características de um bom líder

Categoria	Exemplos de resposta	Frequência aproximada
Saber ouvir e ter empatia	Saber ouvir; escuta ativa; empatia bom ouvinte; capacidade de compreender as pessoas.	10
Boa Comunicação	Saber se comunicar; boa comunicação	5
Justiça e flexibilidade	Ser justo; ser flexível; democrático; compreensivo.	6
Liderança humanizada	Humanizado; inteligência emocional; estar com o colaborador nos momentos difíceis; empatia e respeito à equipe.	5

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 13 - Características de um bom líder

Categoria	Exemplos de resposta	Frequência aproximada
Capacidade de Gestão	Gestão de pessoas; capacidade de gerir; visão estratégica; competência e liberdade; conhecimento técnico (know-how).	6
Motivação e Incentivo	Capacidade de motivar; reconhecer talentos; incentivar o desenvolvimento da equipe.	3
Autonomia e confiança	Dar autonomia; delegar tarefas; confiar na equipe; administrar falhas e potencialidades.	3
Outras respostas	Pulso firme; carisma; integridade; nada a declarar.	4

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 14 - Influência da liderança no clima

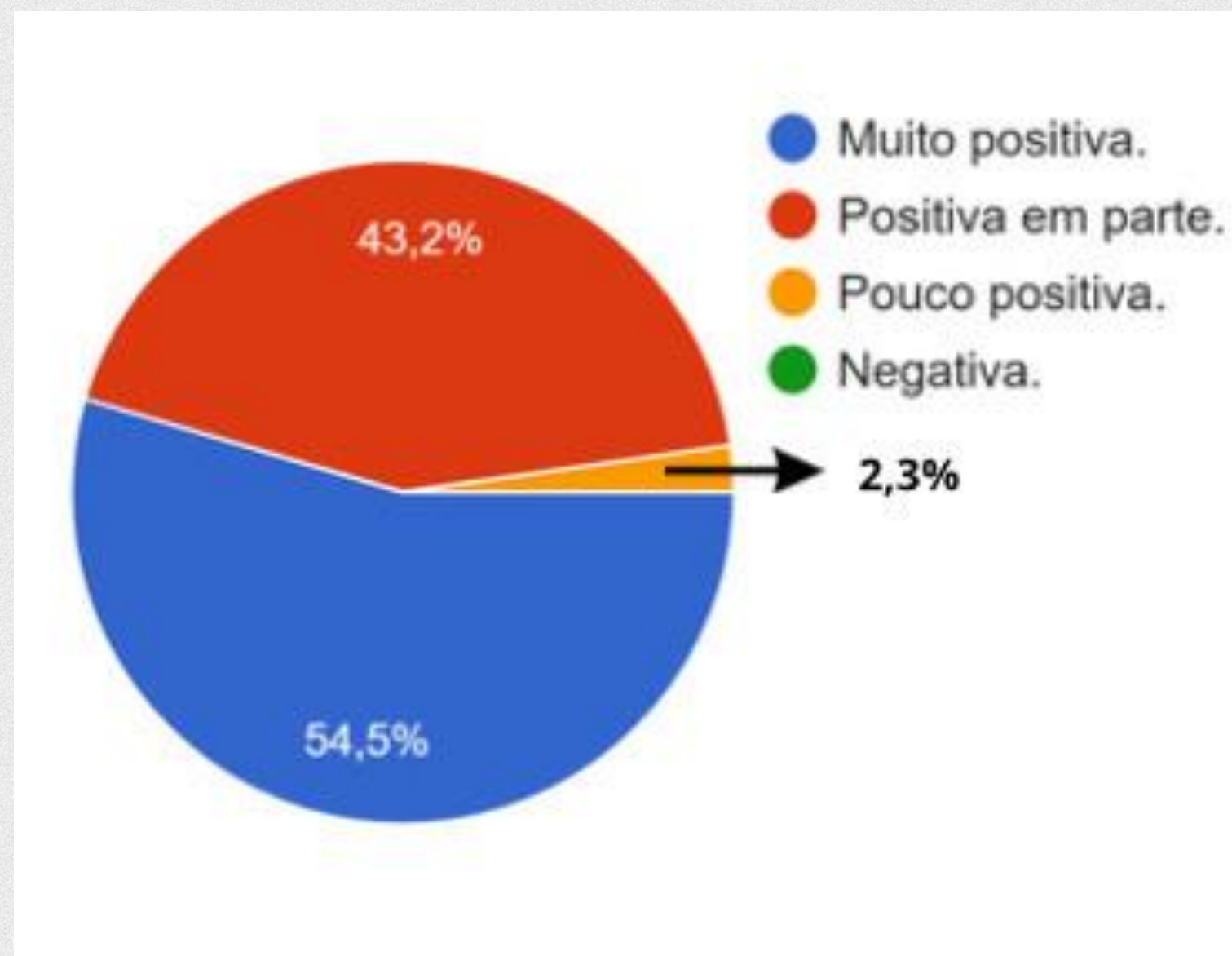
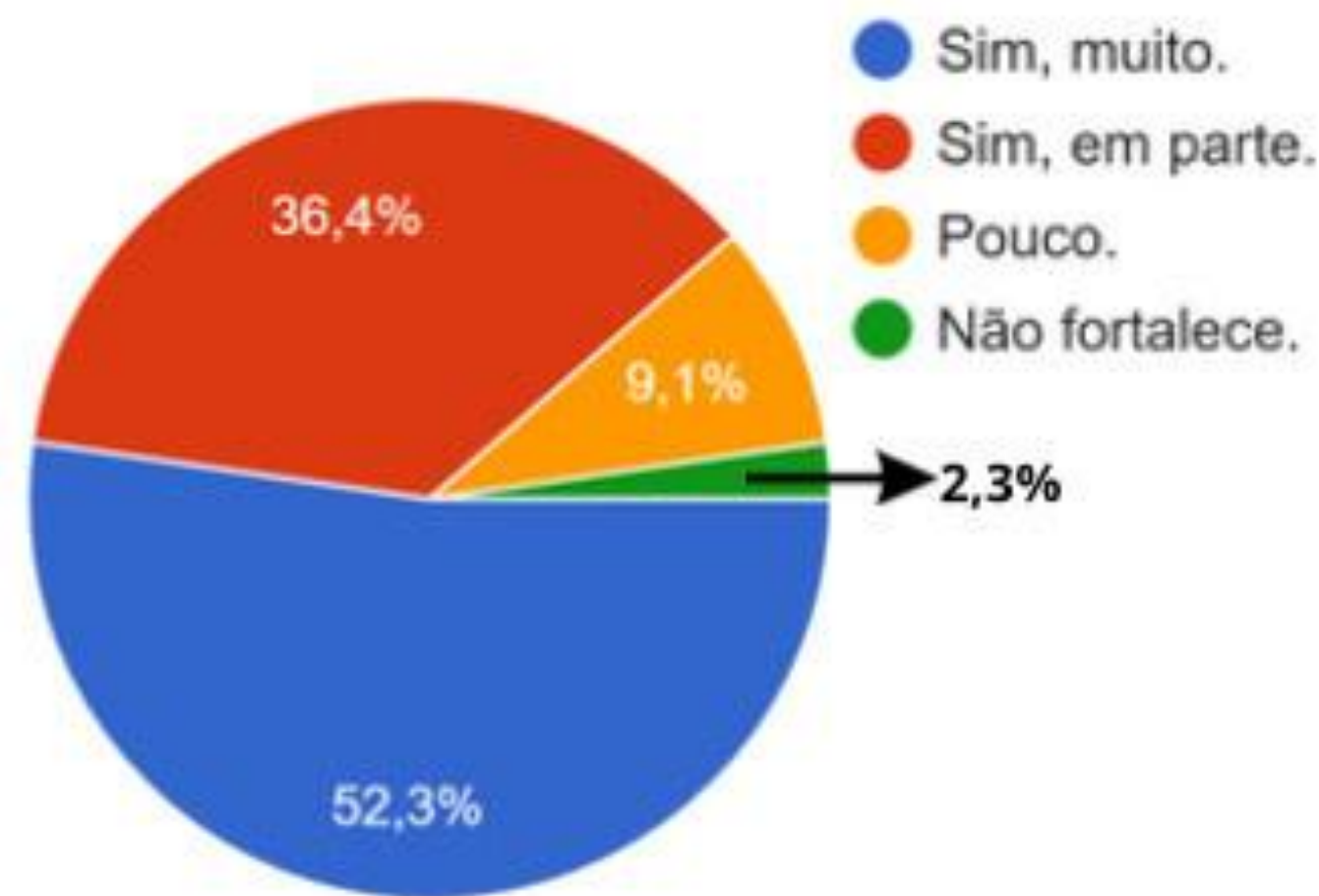


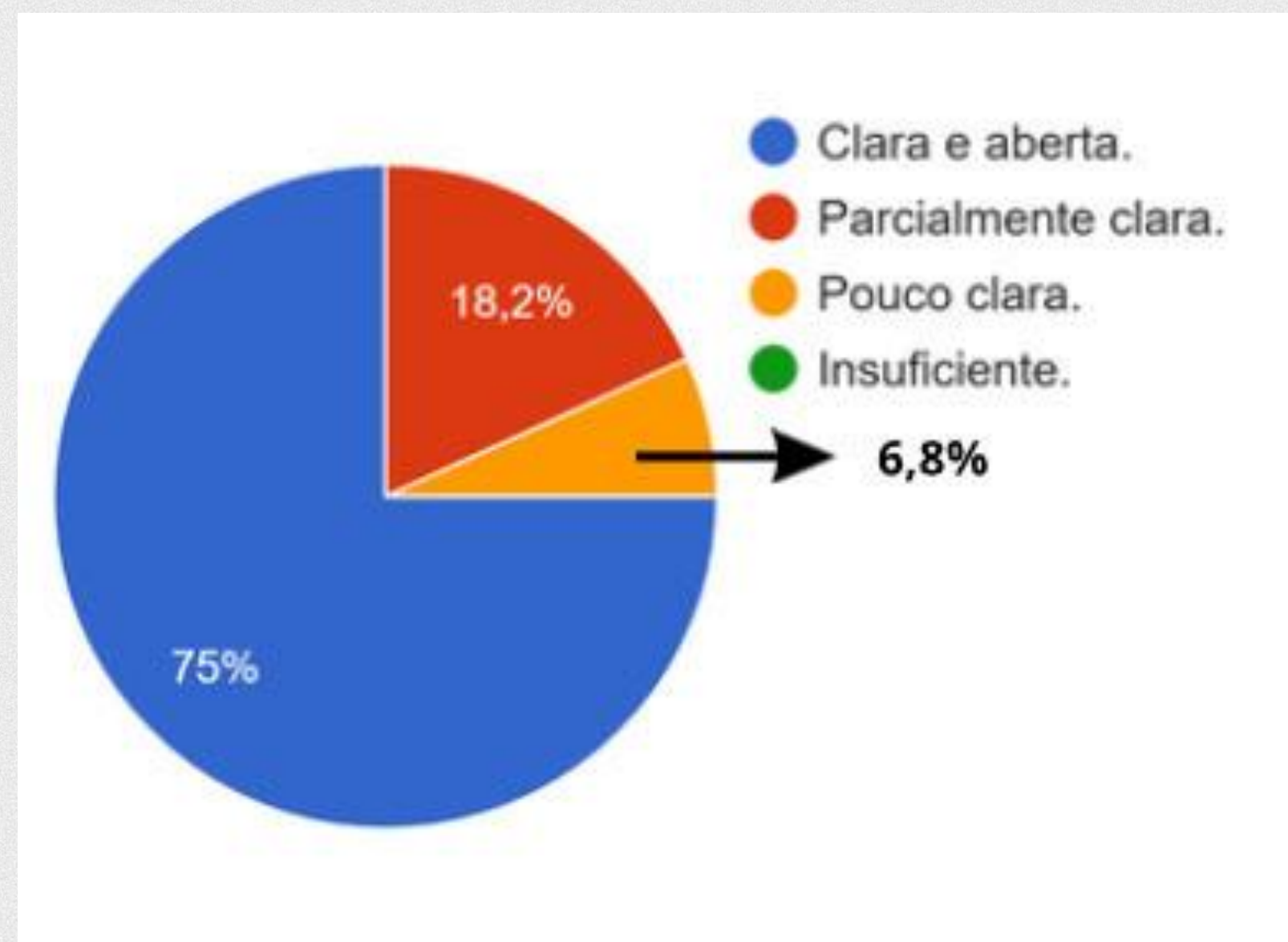
Figura 15 - Confiança na liderança



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 16 - Clareza na comunicação



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 17 - Melhoria no clima de trabalho

Categoria	Exemplos de resposta	Frequência aproximada
Melhorar a comunicação	“Comunicação clara objetiva”, ”Diálogo frequente”, "Ser mais claro nos pedidos", "Poderia ajudar a estreitar laços"	11
Aumentar a participação e o diálogo	“Um estilo de liderança mais aberto e participativo”, “Escutar mais as opiniões do time”, “Liberdade de opinião”	9
Reconhecimento e valorização	"Reconhecer o esforço", “Valorizar o trabalho e respeitar as diferenças."	7
Proximidade e confiança	“Mais proximidade com o time”, “Criar um ambiente de confiança entre os membros da equipe"	6

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

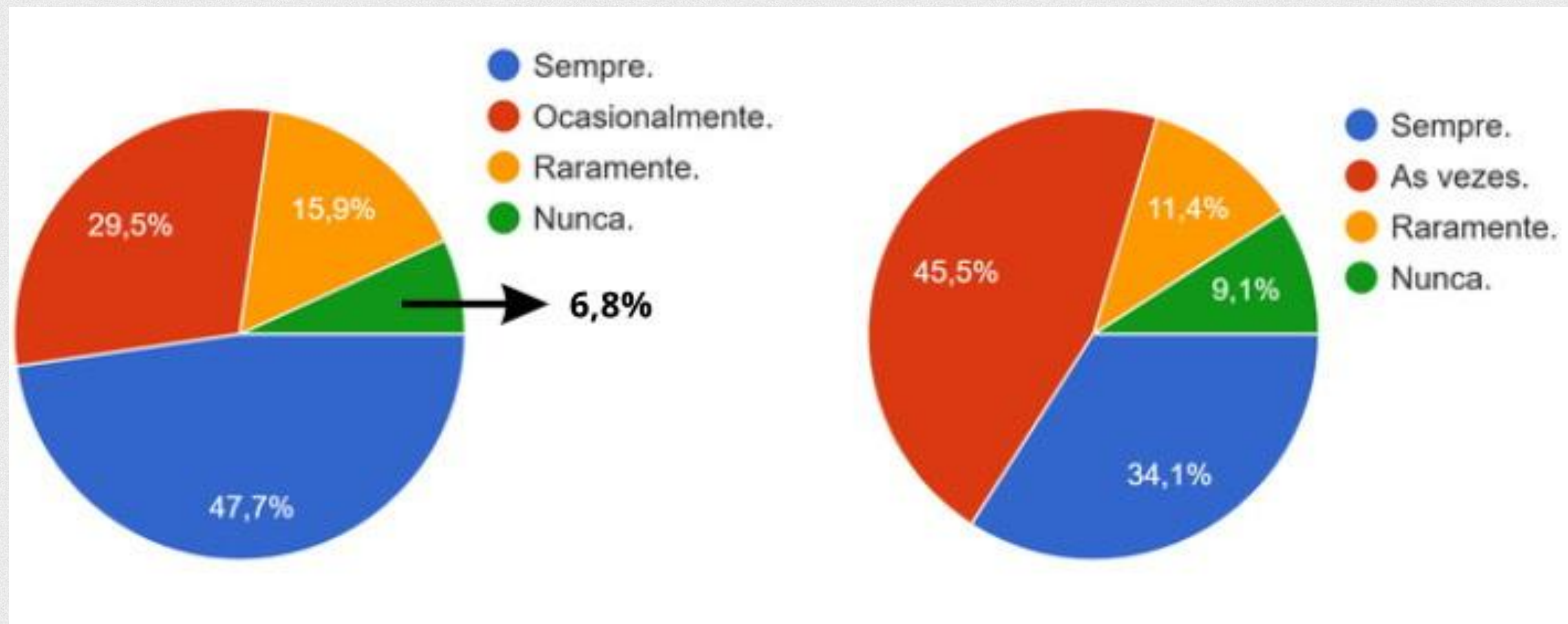
Figura 17 - Melhoria no clima de trabalho

Categoria	Exemplos de resposta	Frequência aproximada
Delegação e desenvolvimento	“Delegar mais atribuições aos subordinados”, "Investir mais em capacitação pessoal e coletiva"	4
Satisfação com a liderança atual	“O clima da equipe é muito bom", "Estou satisfeita com a gestão."	3
Outras respostas	“Nenhuma", "Por enquanto nada", "Nada a responder"	2

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 18 - Feedback do líder Figura 19 - Reconhecimento da liderança



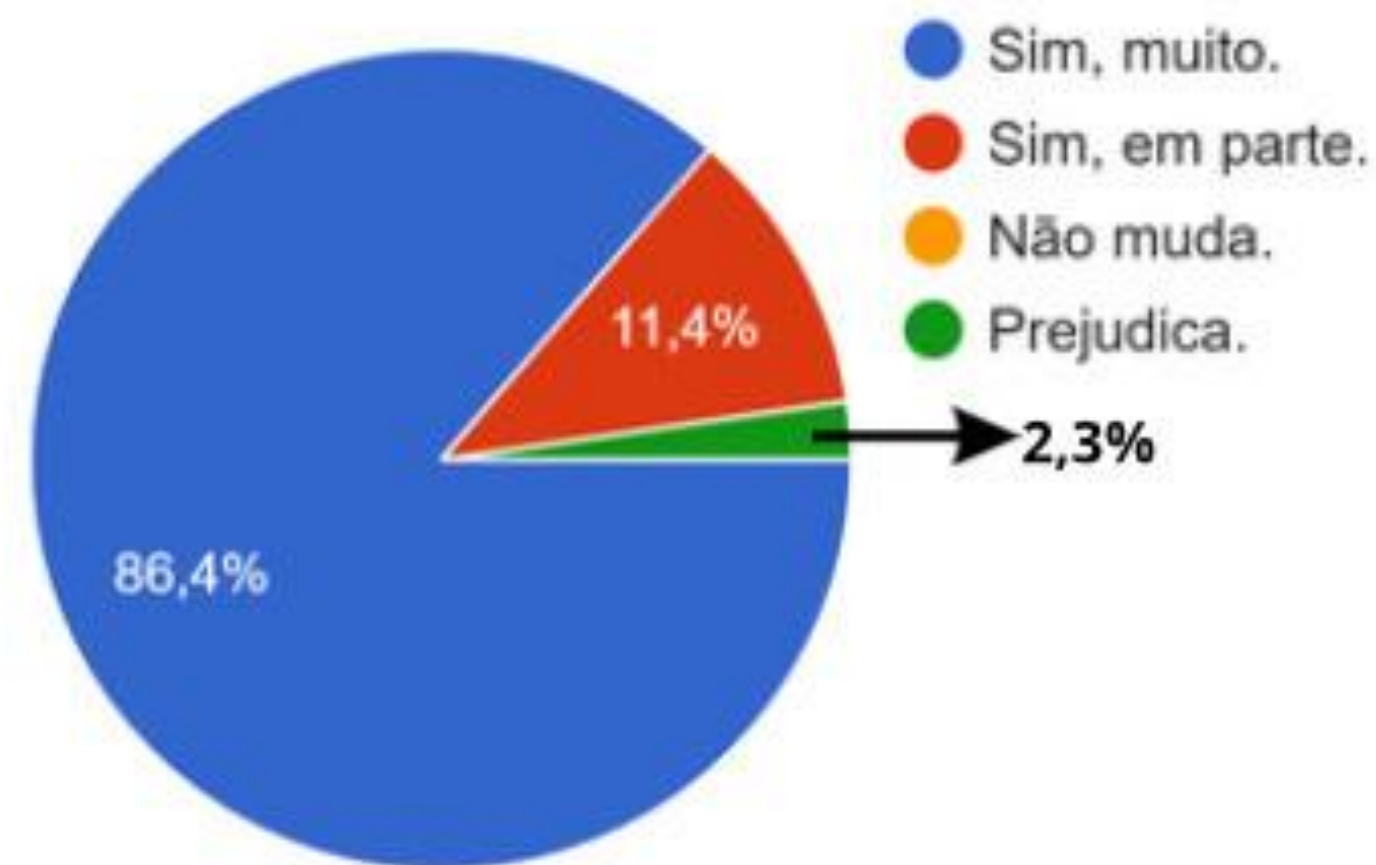
Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

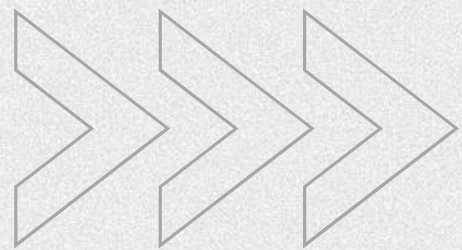
Figura 20 - Impacto no desenvolvimento



Figura 21 - Impacto na produtividade



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.



Resultados - Questionário

Figura 22 - Contribuição da liderança para crescimento profissional

Categoria	Exemplos de resposta	Frequência aproximada
Feedback e orientação	“Dar feedbacks de tempo em tempo”, "Passar feedbacks reais", "Oferecer feedbacks construtivos"	12
Oportunidades de desenvolvimento	“Criar e indicar cursos”, “Incentivar o aprendizado”, “Oferecer oportunidade de desenvolvimento"	9
Reconhecimento e valorização	“Reconhecer conquistas”, “Reconhecimento financeiro e respeito profissional"	6
Autonomia e responsabilidade	“Dar mais autonomia sobre como realizar”, "Delegar mais responsabilidade", "Aumentar a liberdade"	5

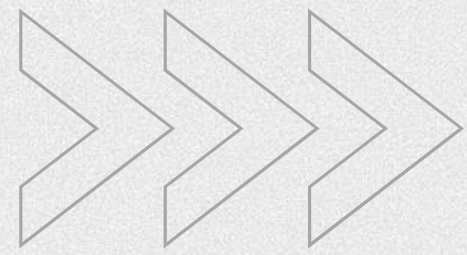
Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Resultados - Questionário

Figura 22 - Contribuição da liderança para crescimento profissional

Categoria	Exemplos de resposta	Frequência aproximada
Comunicação e proximidade	“Ser mais aberto a conversas”; “Reuniões mais frequentes”; “Estar mais presente”	5
Incentivo e apoio emocional	“Ajudar na parte motivacional”; "Incentivo"	3
Outras respostas	“Aumentar Salário", "Nada a responder"	2

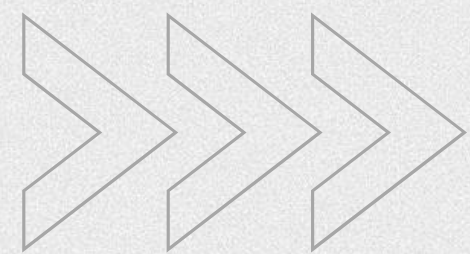
Fonte: Dados de pesquisa, 2025.



Resultados - Entrevista

João Domingues Júnior - Gestor da empresa Auto Posto Astro da Mutirão LTDA.

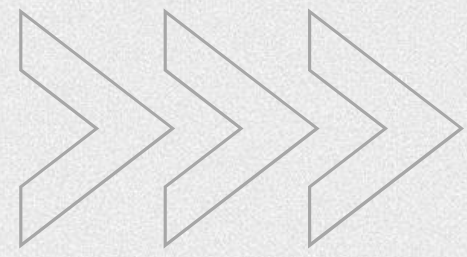
- Liderança = planejar, conduzir pessoas e alinhar objetivos.
- Estilo predominante: democrático (participação = pertencimento e incentivo)
- Caso: gerente não adaptado → postura autoritária → desligamento.
- Impacto da liderança: autonomia ↑ responsabilidade e desempenho.
- “Líder como espelho da organização”: clareza e segurança → foco; falta de compromisso → queda produtividade.
- Essenciais: coerência, integridade, alinhamento e diálogo.
- Desafio: colaboradores pouco comprometidos e imediatistas.



Resultados - Entrevista

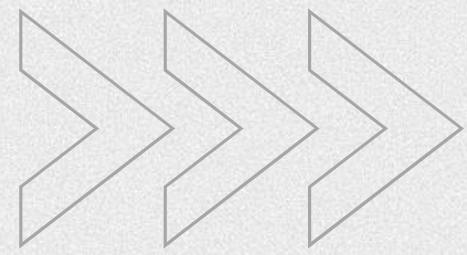
Juliana Diniz Nery - Gestora da empresa Casa Niz.

- Liderança como processo complexo: técnica, observação e dedicação diária.
- Estilos predominantes: democrático e transformacional → participação, escuta ativa, aprendizado.
- Flexibilidade: postura autocrática quando há descumprimento de regras.
- Impacto da liderança: organização, clareza e direção ↑ engajamento e resultados.
- Essenciais: segurança, clareza, integridade, disciplina, flexibilidade, comunicação e compartilhamento.
- Desafio principal: garantir comprometimento e evitar que questões pessoais afetem o desempenho.



Análise Integrada – Questionário e Entrevistas

- Estilos de liderança: colaboradores percebem gestores como democráticos ou mistos → percepção de ambos.
- Clima e desempenho: liderança participativa ↑ engajamento e produtividade → percepção de ambos.
- Comunicação e feedback: comunicação clara, orientação e reconhecimento são essenciais para desenvolvimento → percepção de ambos.
- Crescimento profissional: liderança favorece desenvolvimento da equipe e bons resultados → percepção de ambos.
- Desafios: falta de feedback e reconhecimento (liderados); disciplina, comprometimento e adaptação ao estilo de liderança (líderes).



Considerações Finais

- Liderança influencia diretamente o Clima Organizacional e desempenho da equipe.
- Estilos participativos se destacam: democrático e misto.
- Feedback, comunicação clara e reconhecimento → fortalecem relacionamento líder-equipe.
- Diferenças de percepção: líderes acreditam em orientações constantes; colaboradores relatam falta de clareza, feedback e reconhecimento.
- Estudo respondeu às questões-problema e reforçou a importância da liderança para clima e desempenho.
- Trabalho proporcionou aprendizado prático à autora e abre caminho para novas pesquisas sobre liderança.

Referências Bibliográficas

Bergamini, C. W. (2018). Liderança: administração do sentido (2ª ed.). Atlas.

Carvalho, A. (2020). Desenvolvimento de liderança e de equipe. Editora Intersaberes. <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/188306?utm>

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). Editora Manole.

Cipoleta, C. S. (2016). A inteligência emocional no processo de gestão de pessoas: o papel do líder. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, 1(2), 77–90. <https://doi.org/10.36942/reni.v1i2.167>

Costa, A. B. (2021). Liderança e comportamento organizacional [E-book]. Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual - CEFOSPE.

Knapik, J. (2008). Gestão de pessoas e talentos (2. ed.). Curitiba: Ibpx.

Lacombe, F. J. M. (2012). Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva.

Maximiano, A. C. A. (2017). Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital (8ª ed.). Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2019). Introdução à administração (8ª ed., 7. reimpr.). São Paulo: Atlas.

Medeiros, A. S., & Gonçalves Filho, M. (2021). Relação entre diferentes aspectos de liderança e motivação. Brazilian Journal of Production Engineering, 7(5). <https://doi.org/10.47456/bjpe.v7i5.36250>

Melo, A. N., & Leite, K. C. T. (Orgs.). (2018). Gestão estratégica de pessoas. Porto Alegre: Editora Fi.

Moreira, R. R., & Mattos, T. R. (2024). Influência da liderança no engajamento no trabalho e os efeitos na autoeficácia criativa e intenção de rotatividade. Organizações em Contexto, 20(39), 1–22.

Olbrzymek, J. R. (2017). Comportamento, clima e cultura organizacional. UNIASSELVI – Centro Universitário Leonardo da Vinci.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. (2013). Fundamentos de gestão de pessoas (1. ed.). São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamento organizacional (17ª ed.). Pearson Education.

Santos, M., Almeida, A., & Lopes, C. (2022). Autonomia no trabalho. Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional, 13, 1–11.

SEBRAE-SP. (2017). A liderança na gestão de equipes [E-book]. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/ebooks>

Spector, P. E. (2012). Psicologia nas organizações (4. ed.; tradução C. Yamagami). São Paulo: Saraiva.

UNIBRA. (2022). Gestão estratégica de pessoas: a importância do plano de cargos, carreiras e remuneração. Recife: UNIBRA.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e por me sustentar em cada etapa desta caminhada.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu pai e à minha mãe, pelo amor, apoio, compreensão e por acreditarem em mim mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos membros da banca, em especial à minha orientadora, pela dedicação, paciência e orientações fundamentais.

Agradeço também aos amigos e colegas que estiveram ao meu lado durante toda essa jornada em cada etapa do processo.

Por fim, agradeço a todas as pessoas presentes, por dedicarem seu tempo e participarem deste momento tão importante para mim.



**PUC
GOIÁS**

Obrigada!

