



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

NICOLE CATARINE PEGORIN

**Principais Considerações Sobre o Impacto da Liderança na
Motivação Organizacional sob a Perspectiva dos Colaboradores**

**Americana, SP
2025**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

NICOLE CATARINE PEGORIN

**Principais Considerações Sobre o Impacto da Liderança na
Motivação Organizacional sob a Perspectiva dos Colaboradores**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da Prof.^(a) Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

PEGORIN, Nicole Catarine

Principais considerações sobre o impacto da liderança na motivação organizacional sob a perspectiva dos colaboradores. / Nicole Catarine Pegorin – Americana, 2025.

84f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1. Gestão do conhecimento 2. Liderança 3. Motivação. I. PEGORIN, Nicole Catarine II. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 316.77

316.46

316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

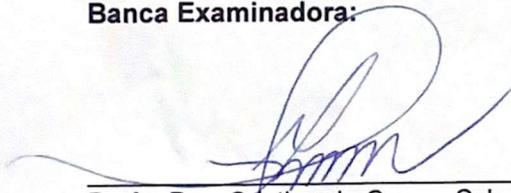
Nicole Catarine Pegorin

Principais Considerações Sobre o Impacto da Liderança na Motivação Organizacional sob a Perspectiva dos Colaboradores

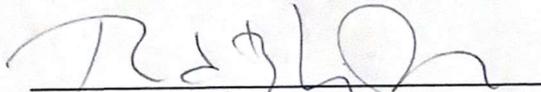
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Americana, 23 de junho de 2025

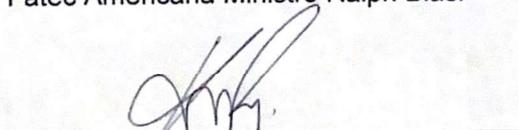
Banca Examinadora:



Prof. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Dr. Renan Mercuri Pinto
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Agradeço aos meus pais e familiares por todo carinho e incentivo ao meu estudo e à minha formação acadêmica, à orientadora Prof. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes pelos ensinamentos, empenho e orientação neste trabalho. Aos professores e membros do corpo técnico administrativo da Faculdade de Tecnologia Americana 'Ministro Ralph Biasi' pela experiência, pela convivência e momentos vividos durante nossa graduação

RESUMO

O ambiente organizacional demanda estratégias cada vez mais eficazes de gestão de pessoas, sendo a liderança e a motivação elementos centrais para o desempenho e o engajamento dos colaboradores. A adoção de práticas de liderança que valorizem o desenvolvimento pessoal e profissional contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo, conseqüentemente, estilos de liderança inadequados podem gerar desmotivação, baixa produtividade e altos índices de rotatividade. O principal objetivo deste trabalho foi identificar como os diferentes estilos de liderança afetam a motivação dos colaboradores. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, onde a partir de uma revisão teórica foi desenvolvida uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário estruturado a 108 colaboradores de quatro setores: Têxtil, Papel e Celulose, Tecnologia da Informação (TI) e Comércio. Os resultados mostram que práticas de liderança participativas e transformacionais contribuem para uma maior satisfação entre os colaboradores, impactando positivamente o comprometimento, a motivação e a produtividade das equipes.

Palavras-chave: liderança; motivação; gestão de pessoas; desempenho organizacional.

ABSTRACT

The organizational environment increasingly demands effective people management strategies, with leadership and motivation playing a central role in employee performance and engagement. Adopting leadership practices that foster personal and professional development contributes to a more satisfying and productive workplace. Conversely, inadequate leadership styles can lead to demotivation, low productivity, and high turnover rates.

This study aimed to identify how different leadership styles influence employee motivation. To achieve this, an exploratory and descriptive study was conducted. Based on a theoretical review, a field study with a quantitative approach was developed through the application of a structured questionnaire to 108 employees from four sectors: Textile, Pulp and Paper, Information Technology (IT), and Commerce. The results indicate that participative and transformational leadership practices contribute to higher employee satisfaction, positively impacting team commitment, motivation, and productivity.

Keywords: *leadership, motivation, people management, engagement, organizational performance.*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ramo de Atuação dos Respondentes_____	49
Gráfico 2 Faixa Etária dos Respondentes_____	50
Gráfico 3: Localidade da Empresa dos Respondentes_____	51
Gráfico 4: Faixa de Renda dos Respondentes_____	52
Gráfico 5: Percepção dos Colaboradores sobre o Estilo de Liderança Praticado____	54
Gráfico 6: Conforto dos Colaboradores para Expressar Ideias e Opiniões ao Gestor_____	55
Gráfico 7: Clareza nas Orientações Recebidas para Execução das Tarefas_____	56
Gráfico 8: Valorização da Opinião Profissional dos Colaboradores_____	58
Gráfico 9: Reconhecimento pelas Contribuições no Ambiente de Trabalho_____	60
Gráfico 10: Percepção dos Colaboradores sobre Justiça e Clareza nos Critérios de Promoção e Recompensa_____	61
Gráfico 11: Eficácia dos Benefícios Corporativos na Motivação dos Colaboradores_____	63
Gráfico 12: Tipos de reforços positivos e a correlação com a motivação_____	64
Gráfico 13: Avaliação da Comunicação entre Líder e Equipe_____	66
Gráfico 14: Percepção sobre a Confiança do Líder na Autonomia dos Colaboradores_____	67
Gráfico 15: Disponibilidade e Receptividade do Gestor no Suporte à Equipe_____	69
Gráfico 16: Satisfação com os Feedbacks Recebidos sobre o Desempenho_____	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Correlação Hierarquia das Necessidades de Maslow e Gestão de Pessoas	18
Quadro 2: Comparação dos fatores Higiênicos Motivacionais	20
Quadro 3: Categorias das necessidades de Alderfer	21
Quadro 4: Identifica forma sintética a Teoria ERC	22
Quadro 5: Teoria das Necessidades Adquiridas	24
Quadro 6: Elementos centrais da Teoria da Expectativa	25
Quadro 7: Teorias de Contingência	30
Quadro 8: Sistemas de Likert	32
Quadro 9: Perfis de Liderança baseada no Grid Gerencial	36
Quadro 10: Estilos de Liderança	39
Quadro 11: Análise do estudo sobre liderança e motivação	40
Quadro 12: Análise dos aspectos abordado nos artigos	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O Grid Gerencial de Blake e Mouton _____ 35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEETEPS - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

FATEC - Faculdade de Tecnologia

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO	
INTRODUÇÃO	13
1. 1. Metodologia	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	16
2.1.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow e sua Aplicação na Gestão de Pessoas	17
2.1.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	19
2.1.3 Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor	20
2.1.4 Teoria ERC de Clayton Alderfer	21
2.1.5 Teoria das Necessidades Adquiridas	23
2.1.6 Teorias de Expectativa	24
2.1.7 Teoria da Equidade de John Stacey Adams	25
2.1.8 Teorias de Reforço	26
2.2. A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.2.1 A Teoria dos Traços de Personalidade	27
2.2.2 A Teoria Comportamental De Ohio e Michigan	28
2.2.3 A Teoria Situacional ou Contingencial	29
2.2.4. Modelo dos Sistemas de Gestão de Rensis Likert	30
2.2.5. A Teoria do Grid Gerencial	34
2.2.6. Modelos de liderança transacional e transformacional	37
2.2.7. Teoria dos Três Estilos de Liderança	38
3. ANÁLISE DE ESTUDOS: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	40
4. PESQUISA DE CAMPO	48
4.1 Apresentação dos resultados da pesquisa	48
4.1.1. Ramo de Atuação dos Respondentes	48
4.1.2. Faixa Etária dos Respondentes	50
4.1.3. Localidade da Empresa dos Respondentes	51
4.1.4. Faixa de Renda dos Respondentes	52
4.1.5. Percepção dos Colaboradores sobre o Estilo de Liderança Praticado	53
4.1.6 Conforto dos Colaboradores para Expressar Ideias e Opiniões ao Gestor	55
4.1.7. Clareza nas Orientações Recebidas para Execução das Tarefas	56
4.1.8. Valorização da Opinião Profissional dos Colaboradores	58
4.1.9. Reconhecimento pelas Contribuições no Ambiente de Trabalho	59
4.1.10. Percepção dos Colaboradores sobre Justiça e Clareza nos Critérios de Promoção e Recompensa	61
4.1.11. Eficácia dos Benefícios Corporativos na Motivação dos Colaboradores	62
4.1.12. Tipos de reforços positivos e a correlação com a motivação	64
4.1.13. Avaliação da Comunicação entre Líder e Equipe	65
4.1.14. Percepção sobre a Confiança do Líder na Autonomia dos Colaboradores	67
4.1.15. Disponibilidade e Receptividade do Gestor no Suporte à Equipe	69

4.1.16. Satisfação com os Feedbacks Recebidos sobre o Desempenho	70
4.2. Análise dos Resultados Gerais da Pesquisa	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – Formulário de pesquisa a clientes	78

INTRODUÇÃO

A relação entre liderança e motivação no ambiente empresarial tem sido amplamente analisada por diversos estudiosos, uma vez que a compreensão desses aspectos é essencial para o sucesso das organizações. Segundo Chiavenato (2014, p. 25), “a liderança eficaz é a capacidade de influenciar pessoas para que elas trabalhem com entusiasmo, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Sendo assim, a liderança pode ser considerada um dos elementos fundamentais da gestão de pessoas, funcionando como um mecanismo que promove o bem-estar dos colaboradores e, ao mesmo tempo, contribui para o cumprimento das metas da empresa.

A análise revela que a motivação está conectada à capacidade da empresa de envolver seus funcionários nos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que cria um ambiente propício para o desenvolvimento de suas habilidades individuais e para a conquista de metas pessoais. Segundo Robbins (2020, p. 56)¹, “a motivação é a disposição de exercer altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de satisfazer alguma necessidade individual”. Em outras palavras, se uma empresa visa um desenvolvimento organizacional, é essencial que entendam de que maneira os diversos estilos de liderança impactam a motivação de seus colaboradores. Como afirma Bergamini (1997, p. 105, apud Chiavenato, 2014)², “liderança e motivação estão finalmente ligadas por uma relação causal, evidenciando a interdependência desses dois fatores no ambiente empresarial”.

O estudo de Lima et al. (2023) também aponta para o fato de que líderes com um estilo de liderança transformacional tendem a formar equipes mais motivadas, o que se reflete em maior comprometimento e desempenho. Esse tipo de liderança se destaca pela capacidade de inspirar e engajar os colaboradores, promovendo tanto o desenvolvimento interpessoal quanto o profissional. Nesse contexto, a motivação torna-se essencial para que os profissionais alcancem altos níveis de desempenho, contribuindo diretamente para o sucesso da organização. Em alinhamento com essa perspectiva, Bergamini (1997, p. 105) afirma que “a liderança e a motivação estão intrinsecamente relacionadas, sendo fundamentais para o bom desempenho de uma equipe”.

Posto isto, a pergunta central desta pesquisa pode ser formulada da seguinte maneira: quais estilos de liderança são mais eficazes na promoção da motivação e do engajamento dos colaboradores no ambiente empresarial, e como essas práticas podem ser otimizadas?

Buscar essa resposta é fundamental para que as organizações adotem práticas de liderança conforme às necessidades e expectativas dos colaboradores, proporcionando um desenvolvimento sustentável capaz de se adaptar às novas regras do mercado e de estar apto a enfrentar os desafios da modernidade.

A escolha desse tema se justifica tanto por sua relevância acadêmica quanto por seu aproveitamento prático. No campo acadêmico, a literatura sobre liderança e motivação destaca a importância desses fatores para o sucesso organizacional, embora seja visível a existência de lacunas na aplicação desses conceitos no contexto empresarial contemporâneo. Do ponto de vista social e prático, é essencial compreender os elementos que influenciam a motivação dos colaboradores, pois essas análises e informações podem fornecer dados estratégicos para as organizações, auxiliando na adoção de medidas de gestão mais eficazes. Nesse sentido, Rodrigues et al. (2023) afirmam que “um ambiente de trabalho que favoreça a motivação dos colaboradores está diretamente relacionado ao aumento da competitividade e ao aprimoramento dos resultados organizacionais”.

Em termos gerais, este estudo consistiu em identificar quais os fatores de liderança que tornam o ambiente de trabalho mais atrativo, mantendo seus colaboradores engajados e motivados em indústrias dos setores Têxtil, de Papel e Celulose, Tecnologia da Informação (TI) e Comércio. Como objetivos específicos deste trabalho foram definidos:

- Compreender aspectos da teoria da liderança e de motivação corporativa que afetam a gestão de pessoas e interferem diretamente nos resultados produtivos da empresa.
- Levantar e identificar estudos recentes sobre a relação entre liderança e motivação no âmbito produtivo.
- Realizar uma pesquisa de campo quantitativa com 108 respondentes sobre os principais motivos que interferem no engajamento e motivação.

1.1. Metodologia

Esta pesquisa apresenta um caráter exploratório e descritivo. A abordagem exploratória busca compreender, de maneira aprofundada, a influência dos diferentes estilos de liderança na motivação dos colaboradores em diversos contextos organizacionais. Como ainda há incertezas sobre essa repercussão na prática, especialmente nos setores Têxtil, de Papel e Celulose, Tecnologia da Informação (TI) e Comércio, optou-se por uma análise ampla, visando gerar novos entendimentos e possibilidades de investigação. Essa abordagem possibilitou maior liberdade na construção da pesquisa e uma aproximação inicial com a problemática estudada. Já a pesquisa descritiva, conforme Vergara (2016), permitiu identificar e descrever as principais características observadas nas respostas dos participantes, facilitando a análise da relação entre liderança e motivação no ambiente corporativo.

Quanto à abordagem metodológica, a investigação seguiu um modelo quantitativo, com a aplicação de um questionário estruturado a 108 colaboradores de diferentes empresas. Essa estratégia possibilitou a mensuração da percepção dos participantes e a identificação de padrões e tendências. Além disso, em alguns momentos, utilizou-se uma análise qualitativa complementar para compreender com mais profundidade algumas percepções relatadas pelos respondentes, enriquecendo a interpretação dos dados.

As técnicas de pesquisa adotadas incluíram levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. O referencial teórico foi composto por livros, artigos científicos e materiais acadêmicos disponíveis na Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC) e no Portal de Periódicos da CAPES, com foco em publicações entre 2021 e 2024. Inicialmente, foram encontrados cerca de 30 artigos relacionados à liderança e motivação, dos quais 8 foram selecionados por apresentarem maior relevância ao objetivo do estudo.

A pesquisa de campo teve como propósito entender, na prática, qual a diferença entre os diversos estilos de liderança e seu resultado na motivação dos colaboradores. O instrumento utilizado foi um questionário eletrônico com perguntas fechadas e objetivas, permitindo avaliar a percepção dos participantes. A organização e análise dos dados foram realizadas por meio do Microsoft Excel, utilizando gráficos, porcentagens e cruzamento de informações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos sobre liderança e motivação nas organizações, fornecendo uma base teórica essencial para a pesquisa. Serão exploradas as teorias da motivação e os diferentes estilos de liderança, com foco em sua aplicação prática na gestão de pessoas. A análise desses aspectos contribui para compreender como a liderança influencia a motivação dos colaboradores, transformando o clima organizacional, o desempenho das equipes e os resultados empresariais. Além disso, serão abordadas as interações entre líderes e liderados, destacando a importância das relações interpessoais para o engajamento e a satisfação no trabalho.

2.1. Teorias da Motivação no contexto organizacional

A motivação é um tema amplamente estudado nas áreas de administração e psicologia organizacional, sendo considerada um fator essencial para o desempenho dos colaboradores. Sua compreensão é crucial para o desenvolvimento de estratégias de gestão eficazes e para fortalecer o vínculo entre o indivíduo e a organização.

Robbins (2020, p. 56) define motivação como “a disposição de exercer altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de satisfazer alguma necessidade individual”. Ou seja, trata-se do impulso que direciona o comportamento humano na busca por objetivos, especialmente quando há expectativa de satisfação pessoal. Complementando essa visão, Chiavenato (2014, p. 123) descreve motivação como “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”. Essa perspectiva reforça o caráter dinâmico da motivação, que depende do contexto e dos estímulos oferecidos no ambiente de trabalho.

Marras (2011, p. 78) acrescenta que a motivação é “a força que energiza, dirige e sustenta o comportamento das pessoas em direção a metas”, podendo ter origem interna, relacionada a valores e aspirações, ou externa, influenciada por fatores organizacionais como reconhecimento e ambiente saudável.

A literatura divide as teorias da motivação em duas categorias principais: teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras explicam os fatores que impulsionam o comportamento humano, enquanto as segundas analisam os

mecanismos que regulam o esforço e a persistência das ações motivacionais.

As teorias de conteúdo são amplamente utilizadas na gestão de pessoas por fornecerem diretrizes práticas para o desenvolvimento de estratégias motivacionais. Entre as principais abordagens destacam-se: a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria ERC de Alderfer e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. Essas teorias oferecem perspectivas distintas sobre os elementos que impulsionam o comportamento humano e, aplicadas ao ambiente corporativo, auxiliam na criação de espaços de trabalho mais motivadores e produtivos.

Por outro lado, as teorias de processo investigam os aspectos psicológicos que determinam a motivação. Robbins (2020, p. 246) explica que essas abordagens analisam “como as motivações ocorrem, ou seja, os processos mentais que influenciam as decisões comportamentais em direção a um objetivo”. Entre as principais teorias de processo estão as Teorias de Reforço, Expectativa e Equidade, que serão exploradas detalhadamente nos próximos tópicos.

2.1.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow e sua Aplicação na Gestão de Pessoas

A teoria de Maslow é amplamente reconhecida na gestão de pessoas, propondo que as necessidades humanas seguem uma hierarquia, na qual apenas após a satisfação das demandas mais básicas as superiores passam a motivar. Chiavenato (2014, p. 139) reforça essa ideia ao afirmar que “as necessidades são atendidas em uma ordem hierárquica, e somente quando a necessidade inferior é satisfeita, as superiores emergem como motivadoras”.

No ambiente corporativo, compreender essa estrutura é essencial para formular políticas eficazes de motivação. Isso inclui assegurar remuneração justa, condições seguras de trabalho e benefícios essenciais para atender às necessidades fisiológicas e de segurança. Além disso, é fundamental promover um clima organizacional positivo, incentivar relações interpessoais saudáveis e estimular a colaboração, aspectos que contribuem para suprir as necessidades sociais. Em níveis mais elevados, estratégias voltadas ao reconhecimento, desenvolvimento profissional e crescimento individual fortalecem a autoestima e a autorrealização (Chiavenato, 2014; Robbins, 2010).

Quadro 1: Correlação Hierarquia das Necessidades de Maslow e Gestão de Pessoas

NÍVEL DA NECESSIDADE	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS NA GESTÃO DE PESSOAS
Necessidades Fisiológicas	Necessidades básicas, como alimentação, sono e água.	Salário: A remuneração é o principal meio pelo qual os colaboradores podem atender suas necessidades básicas. Um salário adequado garante que o funcionário possa sustentar a si e à sua família, proporcionando acesso à alimentação, moradia e saúde (Chiavenato, 2014, p. 143).
Necessidades de segurança	Estabilidade no emprego, proteção física e saúde.	Estabilidade no Emprego e Benefícios: Planos de saúde, previdência privada, seguro de vida e contratos que garantam estabilidade e proteção no trabalho. Esses fatores promovem a segurança financeira e emocional dos funcionários (Chiavenato, 2014, p. 144).
Necessidades sociais	Amor, afeto, pertencimento e interação social.	Ambiente de Trabalho Colaborativo: Criar um ambiente de trabalho que favoreça o companheirismo, o trabalho em equipe, e a comunicação aberta entre os colaboradores (Chiavenato, 2014, p. 144). Programas de integração e eventos sociais também promovem a satisfação dessas necessidades.
Necessidades de Estima	Autoestima, respeito, reconhecimento e status.	Reconhecimento e Promoção: Políticas de reconhecimento de conquistas, planos de carreira e promoções com base no mérito. O respeito dos colegas e líderes também é essencial para o desenvolvimento da autoestima dos funcionários (Chiavenato, 2014, p. 145).
Necessidades de autorrealização	Desejo crescimento pessoal, desenvolvimento do máximo potencial.	Oportunidades de Desenvolvimento: Proporcionar treinamentos, workshops e oportunidades de crescimento dentro da empresa, permitindo que os colaboradores alcancem seus objetivos pessoais e profissionais, sentindo-se realizados no trabalho (Chiavenato, 2014, p. 145).

Fonte: Elaborados pela autora (2025) baseado no autor Chiavenato (2014).

Essa abordagem evidencia que a motivação no trabalho é um processo contínuo e diretamente relacionado ao bem-estar dos funcionários. Empresas que internalizam e aplicam esses princípios tendem a obter maior produtividade, retenção de talentos e engajamento dos colaboradores.

2.1.2. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Complementando a visão de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria Motivacional-Higiênica. Essa teoria propõe que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois grupos distintos de fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (Herzberg, 1959; Chiavenato, 2014)

Os **fatores higiênicos** referem-se às condições externas ao conteúdo do trabalho. Envolvem aspectos como salário, benefícios, ambiente físico, relacionamento com colegas e supervisores, políticas da empresa e segurança no emprego. Esses fatores, embora não sejam capazes de gerar motivação duradoura, são essenciais para evitar a insatisfação. Quando estão ausentes ou mal administrados, tendem a causar desmotivação, conflitos e absenteísmo (Chiavenato, 2014).

Os **fatores motivacionais**, por outro lado, estão relacionados diretamente ao conteúdo do trabalho e à realização profissional. Incluem reconhecimento, responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal, desafios e realização de metas. São esses elementos que efetivamente promovem a motivação, o engajamento e o comprometimento dos colaboradores (Robbins, 2020). Herzberg (1959, segundo Robbins, 2020, p. 87) resume sua teoria ao afirmar que “fatores higiênicos não motivam diretamente os trabalhadores, mas sua ausência leva à insatisfação, enquanto os fatores motivacionais têm uma relação direta com a satisfação no trabalho”.

Na prática, essa teoria tem grande relevância na gestão de pessoas, pois ajuda a compreender por que muitas organizações, mesmo oferecendo bons salários e benefícios, não conseguem motivar seus colaboradores. A explicação pode estar no fato de que fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação, mas não geram engajamento por si só. Para motivar de forma sustentável, é preciso investir em um ambiente que valorize o desenvolvimento individual, a autonomia e o reconhecimento (Herzberg, 1959; Chiavenato, 2014; Robbins, 2020).

A seguir encontra-se o quadro 2 com a comparação dos fatores higiênicos e motivacionais da teoria Herzberg:

Quadro 2. Comparação dos fatores Higiênicos e Motivacionais

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Salário	Reconhecimento
Condições de trabalho	Responsabilidade
Políticas da empresa	Oportunidade de crescimento
Relações com supervisores	Realização no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de Herzberg (1959) e Robbins (2020).

Ao considerar os dois tipos de fatores, os gestores são capazes de elaborar ações mais completas de motivação, promovendo tanto a eliminação de insatisfações quanto o estímulo ao engajamento genuíno dos colaboradores. A aplicação da Teoria dos Dois Fatores contribui diretamente para a construção de um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e sustentável.

2.1.3. Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

A Teoria X e a Teoria Y, defendida por Douglas McGregor em seu trabalho *The Human Side of Enterprise*, em 1960, descreve duas visões contrárias da natureza humana dentro do contexto laboral, que refletem, por consequência, na forma de gestão adotada pelos líderes (Mcgregor, 1960; Chiavenato, 2014).

A Teoria X parte do pressuposto de que os trabalhadores, por natureza, são pouco comprometidos com suas funções, tendem a serem preguiçosos e evitam responsabilidades sempre que possível. Segundo essa visão, é necessário monitorá-los constantemente, estabelecer controles rigorosos e utilizar penalizações ou incentivos para garantir que cumpram suas obrigações. Nesse modelo de gestão, o gerente adota uma postura autoritária e centralizadora, assumindo total controle sobre processos e decisões (Chiavenato, 2014).

Por outro lado, a Teoria Y apresenta uma visão mais otimista e estimulante, partindo do princípio de que o trabalho é uma atividade natural e inerente ao ser humano. Nessa perspectiva, as pessoas possuem potencial para serem autogeridas, criativas e responsáveis, especialmente quando se encontram em um ambiente que valoriza sua participação e promove confiança e respeito mútuo. Além disso, objetivos desafiadores tendem a motivá-las, incentivando seu crescimento, realização e contribuição ativa para os propósitos da organização (Robbins, 2020).

McGregor (1960, apud Marras, 2011, p. 95) ressalta a relevância da percepção do gerente sobre seus funcionários, afirmando que “a maneira como o administrador percebe o ser humano afeta sua maneira de dirigir e, por sua vez, os resultados obtidos através da equipe”. Essa visão influencia diretamente o estilo de liderança adotado e o desempenho organizacional.

Na prática, gestores que aplicam a Teoria Y tendem a estimular o engajamento, fomentar a inovação e fortalecer o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Já a Teoria X está associada a ambientes mais rígidos, onde há pouca autonomia e menor satisfação no trabalho, impactando negativamente a motivação e a produtividade (Marras, 2011; Chiavenato, 2014).

2.1.4. Teoria ERC de Clayton Alderfer

A Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), desenvolvida por Clayton Alderfer em 1969 como uma reformulação da Hierarquia de Maslow, propõe uma abordagem mais flexível e adaptável às necessidades humanas. Enquanto Maslow apresenta cinco níveis de necessidades dispostos em ordem hierárquica, Alderfer as organiza em três categorias amplas (Alderfer, 1972; Chiavenato, 2014; Robbins, 2010).

Quadro 3: Categorias das necessidades de Alderfer

Categoria	Descrição
Necessidades de Existência	Os aspectos mais básicos para a sobrevivência do indivíduo, como salário, alimentação, saúde e segurança física. São equivalentes às necessidades fisiológicas e de segurança em Maslow.
Necessidades de Relacionamento	À busca por interações sociais, aceitação, afeto, vínculos interpessoais e relações de pertencimento, tanto no ambiente profissional quanto pessoal
Necessidades de Crescimento	Desenvolvimento pessoal e profissional, incluindo o desejo de alcançar metas desafiadoras, exercer autonomia e realizar o próprio potencial

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de (Alderfer, 1972; Chiavenato, 2014; Robbins, 2010).

Em contraposição à hierarquia rígida proposta por Maslow, Alderfer defende que as necessidades humanas não seguem uma ordem linear e podem ser ativadas simultaneamente. Sua teoria introduz o conceito de frustração-regressão, no qual a insatisfação em um nível superior leva o indivíduo a buscar satisfação em um nível

inferior (Alderfer, 1972; Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014, p. 143), ao comentar essa abordagem, afirma que “as necessidades propostas por Alderfer não são hierarquicamente ordenadas e podem ocorrer conjunta e concomitante, o que torna sua teoria mais realista diante da variabilidade de comportamentos humanos no local de trabalho”.

A Teoria ERC é amplamente aplicada na gestão de pessoas, proporcionando uma visão atualizada sobre as motivações humanas. Em um ambiente corporativo dinâmico, os colaboradores buscam, simultaneamente, segurança, boas relações interpessoais e oportunidades de crescimento.

O quadro 4 a seguir sintetiza a Teoria ERC de Clayton Alderfer, que classifica as necessidades humanas em três categorias fundamentais: Existência, Relacionamento e Crescimento.

Quadro 4: Identifica forma sintética a Teoria ERC

TEORIAS DE ERC	CATEGORIAS
Existência	Envolve as necessidades mais primitivas, relacionadas à sobrevivência: alimentação, abrigo e segurança física. Essas podem ser comparadas às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
Relacionamento	Refere-se à manutenção e ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais que têm significado, como amizades, família e membros da equipe de trabalho. Isso é semelhante às necessidades sociais da teoria de Maslow.
Crescimento	Refere-se ao desejo de desenvolvimento profissional e pessoal contínuo. Essas são as necessidades de estima e vista de Maslow. Refere-se às oportunidades de crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Chiavenato (2014, p. 143).

Como apresentado no Quadro 4, a categoria Existência abrange as necessidades materiais e fisiológicas essenciais à sobrevivência, como alimentação, salário e segurança. As necessidades de Relacionamento envolvem interações sociais e vínculos interpessoais significativos, como amizades, aceitação e pertencimento. Já as de Crescimento referem-se ao desenvolvimento pessoal e profissional, incluindo a conquista de metas e a realização do próprio potencial.

Diferentemente da abordagem hierárquica de Maslow, Alderfer propôs que essas necessidades podem ser ativadas simultaneamente, sem seguir uma ordem fixa. Essa visão mais dinâmica e realista da motivação permite compreender que os

indivíduos transitam entre diferentes tipos de necessidade conforme suas experiências e o contexto em que estão inseridos.

Uma das principais distinções entre a Teoria ERC, de Alderfer, e a Hierarquia das Necessidades de Maslow é que Alderfer rejeita uma sequência rígida na busca pela satisfação das necessidades. Em sua proposta, as categorias de Existência, Relacionamento e Crescimento não seguem uma ordem específica, o que possibilita, por exemplo, almejar segurança e desenvolvimento pessoal ao mesmo tempo. Além disso, quando uma necessidade superior não pode ser atendida, é comum que a pessoa direcione sua atenção para necessidades anteriores, um fenômeno conhecido como frustração-regressão (Alderfer, 1972; Chiavenato, 2014, p. 143).

Como ressalta Robbins (2020, p. 93), “a Teoria ERC de Alderfer é flexível ao permitir que as pessoas busquem diferentes categorias de necessidades ao mesmo tempo, diferentemente da rigidez hierárquica de Maslow”.

2.1.5 Teoria das Necessidades Adquiridas

A Teoria das Necessidades Adquiridas, formulada por David McClelland, destaca três fatores essenciais para a motivação humana: realização, afiliação e poder. Diferentemente de abordagens inatas, essa teoria sugere que as necessidades são desenvolvidas ao longo da vida e influenciadas por fatores sociais, culturais e experiências individuais. Segundo Chiavenato (2014, p. 145, apud McClelland, 1961), essas necessidades são adquiridas ao longo da vida e são influenciadas por fatores sociais, culturais e pelas experiências de cada indivíduo.

A predominância de uma dessas necessidades varia entre indivíduos e interfere no seu comportamento no ambiente de trabalho, influenciando a maneira como enfrentam desafios, estabelecem metas e interagem socialmente. O Quadro 5 a seguir apresenta visualmente os três pilares da teoria, evidenciando como realização, afiliação e poder moldam as atitudes dos profissionais dentro das organizações.

Por serem adquiridas ao longo da vida, essas necessidades se desenvolvem conforme vivências pessoais e sociais moldam os interesses e motivações de cada indivíduo. Como é o objetivo desta pesquisa, essa teoria pode ser outra ferramenta relevante para compreender melhor o engajamento e desempenho no ambiente corporativo.

Quadro 5: Teoria das Necessidades Adquiridas

TEORIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS	EXPLICAÇÃO
Necessidade de realização	É desejo de alcançar algo de importância, ser bem-sucedido e superar dificuldades. Altos realizadores são motivados por metas desafiantes, desejam ajuda e feedback sobre seu desempenho.
Necessidade de poder	É o desejo de controlar ou influenciar outras pessoas e seu ambiente. O poder pode ser pessoal e o indivíduo é motivado a influenciar diretamente outros indivíduos. Também pode ser institucional, onde a pessoa é motivada a influenciar os outros por interesse na companhia.
Necessidade de afiliação	É o desejo de estabelecer e manter relacionamentos sociais amigáveis e próximos. Com uma alta necessidade de afiliação, alguém é motivado a buscar a aceitação social dos outros e evitar o conflito.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base em Robbins (2020, p. 243).

2.1.6. Teorias de Expectativa

Entre as diversas abordagens sobre motivação, destaca-se a Teoria da Expectativa, formulada por Victor Vroom. Segundo essa teoria, os indivíduos são motivados conforme a expectativa de que seu esforço resultará em um bom desempenho e, conseqüentemente, em uma recompensa desejada. Para Chiavenato (2014, p. 153, apud Vroom, 1964), “a motivação é ajustada através da expectativa de que um esforço específico levaria a um desempenho bom e que esse desempenho seria remunerado com algo de valor pessoal”.

O Quadro 6 a seguir apresenta os três aspectos centrais dessa teoria, que explicam a motivação a partir da relação entre esforço, desempenho e recompensa. O primeiro elemento, expectativa, refere-se à crença do indivíduo de que seu empenho resultará em um bom desempenho. O segundo, instrumentalidade, diz respeito à convicção de que esse desempenho será devidamente recompensado. Por fim, a valência, que está associada ao valor atribuído à recompensa esperada.

O nível de motivação de uma pessoa é determinado pela interação desses três fatores: quanto maior a expectativa de sucesso, a crença na retribuição e a importância dada à recompensa, maior será sua disposição para se dedicar e se empenhar em suas atividades.

Quadro 6: Elementos centrais da Teoria da Expectativa

ELEMENTOS	EXPLICAÇÃO
Expectativa	Refere-se à crença de alguém de que o esforço resultará em desempenho. Uma pessoa estaria disposta a agir e se sentir mais motivada, se acreditasse que seu trabalho duro resultará em um bom resultado;
Instrumentalidade	Se refere à crença de que o desempenho resultará em recompensas. Instrumentalidade é a probabilidade percebida de que o bom desempenho levará a consequências desejáveis;
Valência	É o valor que o retorno tem para a pessoa que trabalha. Na organização, a valência é em relação a benefícios financeiros, promoções e oportunidades.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) baseado no autor Chiavenato (2014).

Um exemplo prático da Teoria da Expectativa ocorre quando um colaborador acredita que seu esforço pode resultar em uma promoção (expectativa). Se ele percebe que essa promoção está diretamente associada a um aumento salarial (instrumentalidade) e atribui grande importância a esse benefício (valência), seu nível de motivação tende a crescer. Como afirma Chiavenato (2014, p. 153), “a motivação passa a ficar dependente do que o indivíduo está esperando em retorno por aquele esforço”.

2.1.7. Teoria da Equidade de John Stacey Adams

A Teoria da Equidade, proposta por Adams (1963, apud Robbins, 2020, p. 94), enfatiza que a motivação está diretamente ligada à percepção de justiça nas recompensas recebidas em relação ao esforço empregado. Os indivíduos comparam seu desempenho e resultados com os de seus pares e, ao identificarem desigualdades, podem demonstrar insatisfação, queda de produtividade ou até buscar novas oportunidades profissionais. Como afirma Robbins (2020, p. 94), “a sensação de equidade ou injustiça afeta diretamente o grau de esforço e comprometimento das pessoas com suas atividades”.

John Stacey Adams reforça essa ideia ao sustentar que a comparação entre esforço e retorno influencia o engajamento, podendo a percepção de injustiça resultar em desmotivação (Robbins, 2020).

Já a Teoria do Reforço, baseada nos estudos de B.F. Skinner, destaca que o comportamento humano pode ser moldado por estímulos positivos ou negativos. A

motivação, nesse contexto, decorre da relação entre estímulo, resposta e consequência, orientando as ações individuais conforme os reforços recebidos (Chiavenato, 2014; Robbins, 2020).

Essas três teorias de processo complementam as abordagens de conteúdo, ao explicar os mecanismos que direcionam o esforço humano para a conquista de objetivos específicos.

2.1.8. Teorias de Reforço

A Teoria do Reforço, desenvolvida a partir das investigações de Skinner sobre condicionamento operante, sustenta que o comportamento humano é moldado pelas consequências das ações. De acordo com Robbins (2020, p. 97, apud Skinner, 1953), “comportamentos acompanhados por reforços positivos tendem a repetir-se, e comportamentos acompanhados por punições ou falta de reforço tendem a evitar-se”. Marras (2011, p. 91) complementa que “o comportamento humano pode ser condicionado através da execução de reforços positivos, que estimulam a repetição de certas atitudes, ou ainda através da execução de reforços negativos, que desaconselham comportamentos indesejados”.

No ambiente organizacional, essa teoria se manifesta por meio de práticas como bônus por desempenho (reforço positivo), advertências por conduta inadequada (reforço negativo) ou a ausência de promoção (punição). Robbins (2020, p. 97) destaca que “o emprego de reforços no local de trabalho, como punições e recompensas, pode constituir uma força efetiva no comportamento de colaboradores e inspirar seus esforços em direção à consecução dos objetivos organizacionais”.

As teorias da motivação oferecem diferentes explicações para o comportamento humano no trabalho e são aplicadas em duas áreas principais: as teorias de conteúdo, que analisam o que motiva as pessoas, e as teorias de processo, que descrevem como ocorre a motivação. Compreender essas abordagens permite que os gestores adotem estratégias eficazes para fomentar um ambiente organizacional produtivo, justo e engajador.

2.2. A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é um dos fatores mais influentes no comportamento humano dentro das organizações, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e o clima organizacional. Ao longo do tempo, diversas teorias foram desenvolvidas para analisar seus estilos, abordagens e efeitos no ambiente corporativo. Chiavenato (2003, p. 123) define liderança como “o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação”. Robbins (2020, p. 310) complementa que se trata da “habilidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”. Marras (2011, p. 145) acrescenta que o papel do líder vai além da parte técnica, envolvendo a construção de relações interpessoais e o desenvolvimento do potencial humano.

Mas, afinal, não há um modelo único de liderança aplicável a todos os cenários, pois os estilos variam conforme fatores como autonomia dos colaboradores, forma de comunicação, processo decisório e interação entre líder e equipe. Essa diversidade altera a motivação, a produtividade e o clima organizacional (Soto, 2008).

As principais teorias sobre liderança estão detalhadas nos itens de 1.2.1 a 1.2.8, abordando diferentes perspectivas e práticas que influenciam a gestão de equipes e o alcance de objetivos empresariais.

2.2.1 A Teoria dos Traços de Personalidade

A Teoria dos Traços de Personalidade foi uma das primeiras tentativas de identificar os fatores que diferenciam líderes eficazes dos demais indivíduos. Segundo Chiavenato (2014, p. 226), essa abordagem sugere que a liderança está relacionada a características pessoais estáveis, como iniciativa, persistência, autoconfiança, responsabilidade, coragem, carisma e inteligência social. Esses traços podem ser inatos ou desenvolvidos ao longo da vida, e aqueles que os possuem tendem naturalmente a ocupar posições de liderança.

Robbins e Judge (2020, p. 330) reforçam essa ideia ao afirmar que “certos traços de personalidade, como extroversão, responsabilidade e abertura a novas experiências, estão consistentemente associados à liderança emergente”. Eles destacam que atributos como energia, assertividade e empatia facilitam a influência do líder sobre os demais, sendo especialmente relevantes em ambientes

organizacionais dinâmicos e desafiadores.

Embora essa teoria tenha sido fundamental para os primeiros estudos sobre liderança, enfrentou críticas por não conseguir definir um conjunto fixo e universal de traços eficazes. Robbins (2020) esclarece que a falta de consenso sobre quais características são essenciais, somada à possibilidade de indivíduos com perfis semelhantes obterem resultados distintos em diferentes contextos, limitou sua aplicação. Isso levou ao desenvolvimento de abordagens mais abrangentes, que consideram comportamentos, interações sociais e fatores situacionais.

Ainda assim, Chiavenato (2014) ressalta que a teoria dos traços continua sendo uma referência na seleção e desenvolvimento de lideranças, especialmente quando combinada a outras perspectivas. Em síntese, embora não se possa afirmar que líderes “nascem prontos”, certas características pessoais atuam como facilitadores na capacidade de influenciar positivamente suas equipes e conduzir processos organizacionais de maneira eficaz.

2.2.2 A Teoria Comportamental De Ohio e Michigan

A Teoria Comportamental surgiu para superar as limitações da Teoria dos Traços, mudando o foco da pergunta “quem é o líder?” para “o que o líder faz?”. Com essa mudança, a liderança passou a ser analisada a partir dos comportamentos observáveis no exercício da função, em vez de atributos inatos (Robbins; Judge, 2020, p. 332).

Os estudos conduzidos pela Universidade Estadual de Ohio, liderados por Ralph Stogdill, identificaram dois comportamentos fundamentais: iniciação de estrutura e consideração. O primeiro refere-se à capacidade do líder de estabelecer padrões claros de trabalho, metas e papéis, enquanto o segundo diz respeito ao cuidado com o bem-estar da equipe, promovendo relações de confiança (Robbins; Judge, 2020, p. 333).

Na Universidade de Michigan, as pesquisas se concentraram em correlacionar comportamentos de liderança ao desempenho organizacional. Os resultados apontaram duas abordagens: liderança voltada para a produção, que enfatiza tarefas, metas e eficiência, e liderança focada nos funcionários, que valoriza o desenvolvimento pessoal, a motivação e a participação ativa dos colaboradores. O estudo indicou que líderes mais orientados para as pessoas tendem a formar equipes

mais engajadas e produtivas (Chiavenato, 2014, p. 229).

Segundo Chiavenato (2014) a Teoria Comportamental tem o mérito de demonstrar que a liderança pode ser aprendida, aprimorada e aperfeiçoada por meio da observação e do treinamento de práticas eficazes. Essa abordagem representou um avanço significativo ao evidenciar que o êxito na liderança depende mais dos comportamentos adotados do que de características inatas. Conseqüentemente, abriu-se espaço para novas teorias, como a Teoria Situacional, que enfatiza a necessidade de adaptação do estilo de liderança ao contexto e às demandas da equipe, reforçando a flexibilidade como um atributo essencial na gestão contemporânea.

2.2.3 A Teoria Situacional ou Contingencial

Fred Fiedler enfatiza o contexto como fator determinante para a eficácia da liderança, argumentando que não há um estilo ideal, mas sim que a efetividade depende da adequação entre o perfil do líder e a situação específica (Chiavenato, 2014, p. 228).

A Teoria da Contingência (Soto, 2008) reforça essa visão ao afirmar que a liderança não é uma característica fixa, nem existe um modelo único aplicável a todas as circunstâncias. Pelo contrário, ela se ajusta conforme as demandas e desafios do ambiente. O Quadro 7 a seguir apresenta os principais modelos de liderança contingencial utilizados na gestão organizacional, destacando como a flexibilidade e a adaptação são essenciais para maximizar a eficácia dos líderes.

Quadro 7: Teorias de Contingência

Modelo	Conceito
Fiedler	Afirma que a efetividade de um líder está determinada por três variáveis, sendo elas a relação entre os colaboradores, à tarefa, e à organização, ou seja, a capacidade de obter resultados eficazes está diretamente ligada à qualidade da interação da entre líder e colaborador. “Os grupos eficazes dependem de uma vinculação adequada entre o estilo de interação de um líder com os subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência do líder.” (Fiedler, F.E 1967).
Modelo Hersey e Blanchard	Avaliado o grau de desenvolvimento do colaborador, conhecimento e habilidades do profissional, sua disposição para assumir a responsabilidade e independência, ou seja, os níveis de desenvolvimento devem exigir reações diferentes por parte dos líderes.
Trajectoria – Meta	Modelo que estrutura formas de recompensa que incentiva o colaborador a atingir a meta da empresa, orientando e melhorando toda a trajetória para a meta ser alcançada. Segundo Robert House (1971) o resultado do processo é a satisfação no trabalho, a aceitação do líder e maior motivação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base em Soto (2008, p. 91–94).

Esta análise dos modelos de liderança situacional evidencia que a eficácia do líder não está restrita a características pessoais ou a um estilo fixo, mas sim à sua capacidade de adaptação ao contexto e às demandas específicas da equipe e das tarefas. Os modelos de Fiedler, Hersey e Blanchard e Trajetória-Meta destacam que a interação entre líder, colaboradores e ambiente é um fator determinante para o sucesso da liderança.

Nesse sentido, a teoria contingencial enfatiza a importância de líderes flexíveis, capazes de ajustar sua abordagem conforme a maturidade dos liderados, a complexidade das metas e o cenário organizacional, favorecendo uma gestão mais estratégica e responsiva, em conformidade às dinâmicas contemporâneas das organizações.

2.2.4. Modelo dos Sistemas de Gestão de Rensis Likert

Entre as teorias de liderança, o Modelo dos Sistemas de Gestão de Rensis Likert se destaca pelas contribuições do autor, um renomado psicólogo e sociólogo,

para o estudo da eficácia organizacional. Por meio de pesquisas, Likert investigou a relação entre diferentes estilos gerenciais e seus resultados na satisfação e desempenho dos colaboradores.

Com base nos resultados obtidos, propôs quatro sistemas de liderança: autoritário explorador, caracterizado por rígido controle e baixa participação dos subordinados; autoritário benevolente, que mantém a centralização, mas permite alguma interação; consultivo, que incentiva a comunicação e a colaboração; e participativo, onde há maior envolvimento dos funcionários nas decisões organizacionais (Caravantes, 2003, p. 87).

Quadro 8: Sistemas de Likert

Sistemas	Conceito	Processo decisório	Relação Interpessoal:	Recompensas e Punições:
Autoritário Exploratório	Estilo de liderança autoritário e explorador, decisões centralizadas, com o mínimo ou nenhuma participação dos colaboradores. Os funcionários são controlados rigorosamente usando o medo para garantir a obediência.	Centralizado, todas as decisões tomadas pelos gestores sem consulta ou contribuição dos funcionários.	Desconfiança, medo, desvalorização e mínima cooperação.	Punições severas e poucas recompensas sendo elas somente materiais.
Autoritário Benevolente	Liderança centralizada, mas o gestor permite uma certa flexibilidade. O estilo se mantém autoritário, mas o líder "benevolente" demonstra-se mais preocupado com seus funcionários. Possibilidade de feedback limitado, sem perder o controle firme da alta gestão.	Decisões pelos gestores com possibilidade de consulta aos subordinados, porém sem poder de decisão.	Confiança restrita, porém, há respeito entre funcionário e líder.	Recompensas oferecidas com base em resultados materiais. As punições são menos severas, mas ainda são aplicadas.

Consultivo	Liderança consultivo, o gestor permite a opinião dos funcionários antes das tomadas de decisões, embora ainda pertença a decisão final para a alta gestão os subordinados possuem uma maior colaboração no processo decisório e a comunicação é mais fluida.	Decisão por contribuição e conselhos dos funcionários, porém a decisão final é definida pelos gestores.	Maior nível de confiança entre líderes e subordinados, relação saudável e cooperativo.	Além de recompensas materiais, reconhecimento social e psicológico são usados como motivação. As punições são raras e geralmente envolvem correções comportamentais ao invés de severas.
Participativo	Liderança democrático e participação de todos, decisões são amplamente descentralizadas e contribui com o total envolvimento dos funcionários no processo decisório em todos os aspectos.	Totalmente descentralizado, todos têm influência significativa nas decisões e as responsabilidades são compartilhadas.	Alto nível de confiança, respeito mútuo entre líder e colaborador, trabalho em equipe e cooperação de todos.	Recompensas materiais, ênfase em reconhecimento social e psicológico. As punições são raras com correções e foco no processo de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base em Caravantes (2003, p. 87)

A análise dos quatro sistemas de gestão propostos por Likert evidencia que o estilo de liderança adotado influencia diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes. A forma como o líder conduz o processo decisório, interage com os colaboradores e administra recompensas ou punições afeta a confiança, o engajamento e a cooperação dentro da empresa.

Os modelos autoritários, caracterizados por maior centralização e controle, tendem a gerar ambientes de baixa participação e confiança, influenciando negativamente a motivação dos funcionários. Em contrapartida, os sistemas consultivo e participativo demonstram maior eficácia na construção de relações saudáveis, ao incentivar a colaboração e o envolvimento dos membros da equipe.

Em síntese, o modelo de Likert destaca a importância de lideranças mais abertas à participação dos colaboradores, favorecendo um ambiente democrático e voltado ao desenvolvimento humano. Essa abordagem não apenas melhora a satisfação dos funcionários, mas também contribui para o alcance de melhores resultados organizacionais, fortalecendo a produtividade e a inovação dentro das empresas.

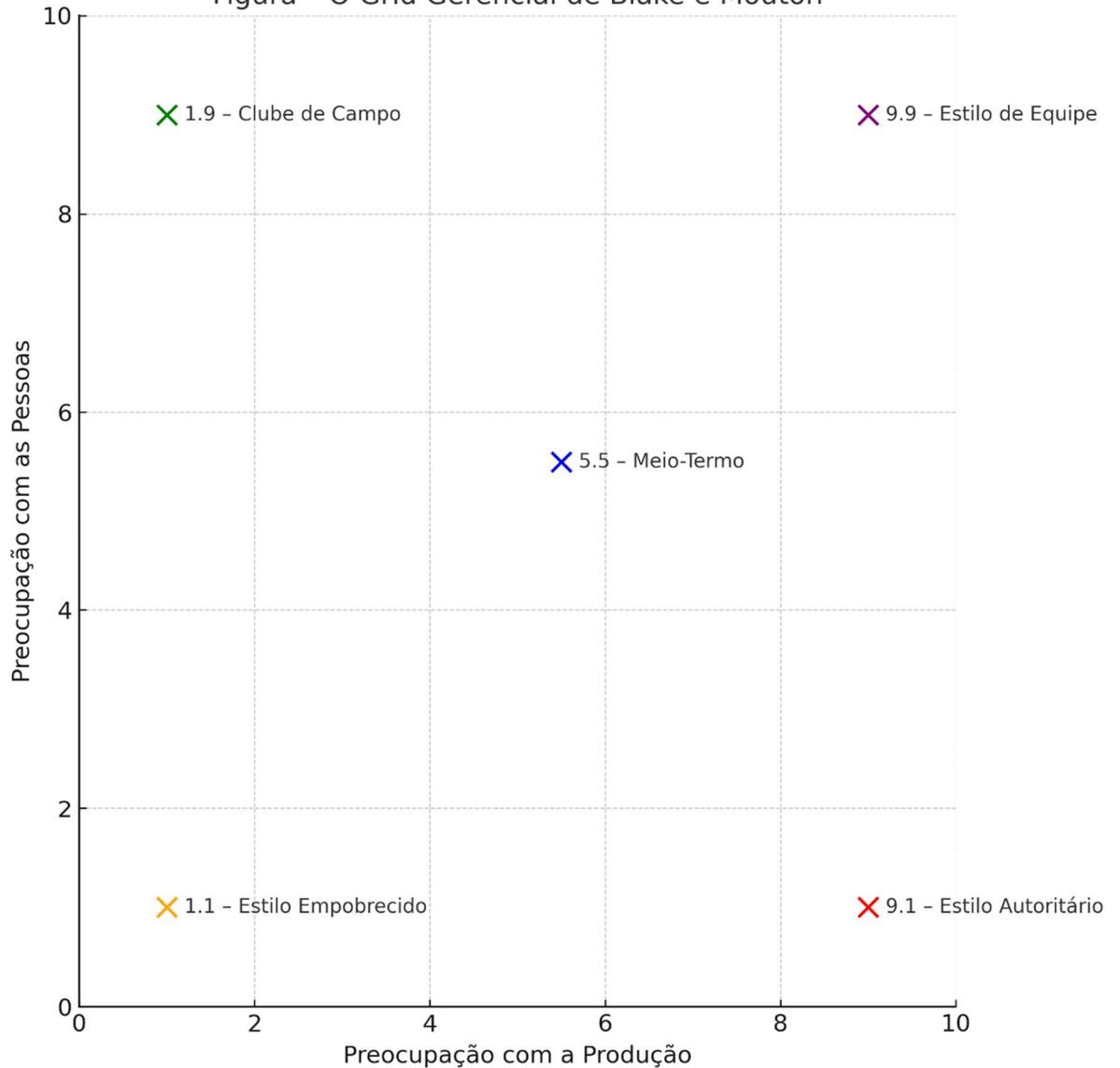
2.2.5. A Teoria do Grid Gerencial

A Teoria do Grid Gerencial, desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton (1987), apresenta uma abordagem bidimensional da liderança, baseada na preocupação com as pessoas e com a produção. O modelo enfatiza que líderes eficazes equilibram ambas as dimensões, rejeitando a visão de que o foco em resultados exclui a atenção ao capital humano. Como destaca Chiavenato (2010, p. 459), o Grid Gerencial demonstra que esses fatores são complementares e essenciais para alcançar um desempenho organizacional sustentável.

Os autores identificaram cinco estilos predominantes, organizados em uma matriz de 9x9 pontos, possibilitando 81 combinações de perfis de liderança. O modelo estrutura esses estilos de forma visual, permitindo uma análise detalhada da interação entre foco em pessoas e foco em resultados.

Figura 1: A Teoria do Grid Gerencial

Figura - O Grid Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Adaptado de Blake, R. R.; Mouton, J. S. *O Grid Gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1987; com base em Cavalcanti et al. (2007)

Nesse modelo, os dois eixos principais que compõem a análise de liderança são:

- **Preocupação com a produção:** Refere-se ao foco nos resultados organizacionais, metas, eficiência, desempenho e processos operacionais. Representa o quanto o líder prioriza o cumprimento dos objetivos e a produtividade da equipe.
- **Preocupação com as pessoas:** Refere-se ao grau de valorização dos colaboradores, considerando suas necessidades, motivações, bem-estar e desenvolvimento profissional. Reflete o quanto o líder se importa com o

engajamento, a satisfação e a humanização das relações de trabalho.

Essas duas dimensões são combinadas para formar perfis de liderança que variam do estilo mais autoritário e focado em tarefas, ao estilo mais participativo e focado no ser humano. Essa teoria teve grande relevância na gestão de pessoas por oferecer uma ferramenta visual e prática para analisar e desenvolver estilos de liderança adequados ao contexto organizacional.

Essas dimensões são combinadas para formar os cinco estilos de liderança mais utilizados conforme apresentado no quadro 9

Quadro 9. Perfis de Liderança baseada no Grid Gerencial

Estilo 2.1	Liderança Empobrecida	baixa preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção. O líder demonstra desinteresse e mínimo envolvimento, gerando um ambiente desorganizado e desmotivado.
Estilo 1.9	Clube de Campo	alta preocupação com as pessoas e baixa com a produção. O foco está nas relações interpessoais, criando um clima agradável, mas negligenciando os resultados organizacionais.
Estilo 9.1	Obediência/Autoritário	alta preocupação com a produção e baixa com as pessoas. O líder prioriza metas e controle rígido, gerando resultados de curto prazo, mas com alto custo emocional e de rotatividade.
Estilo 5.5	Meio-Termo	equilíbrio moderado entre produção e pessoas. Busca estabilidade, mas pode limitar o desempenho potencial e a inovação da equipe.
Estilo 9.9	Liderança de Equipe:	alta preocupação com a produção e com as pessoas. Considerado o estilo mais eficaz, promove colaboração, engajamento e resultados sustentáveis

Fonte: elaborado pela autora baseado em Blake & Mouton, 1987; Cavalcanti et al., 2007; Chiavenato, 2010.

O Grid Gerencial mudou a maneira como enxergamos a gestão de pessoas ao fornecer um modelo prático de autodiagnóstico para líderes. No entanto, Melo (2004, p. 40) ressalta que a teoria não considera mudanças contextuais, limitando sua aplicação em ambientes organizacionais dinâmicos. A análise visual dos estilos de liderança ajuda gestores a compreenderem o alcance de suas ações, sendo a escolha do estilo mais adequado dependente do contexto, da maturidade da equipe e dos desafios enfrentados.

2.2.6. Modelos de liderança transacional e transformacional

A liderança transformacional e a transacional são abordagens complementares que contribuem para a eficácia gerencial. Segundo Robbins (2005, p. 285), “as lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas, mas sim complementares”. Enquanto a liderança transacional se baseia em regras, acordos e recompensas contingentes, a transformacional busca inspirar e desenvolver os colaboradores além do esperado, promovendo engajamento e confiança na equipe (Robbins, 2005, p. 284–285).

Chiavenato (2014, p. 256) destaca que a liderança transformacional estimula inovação e mudança cultural, sendo especialmente eficaz em ambientes dinâmicos. No entanto, conforme De Ré (2011, apud Robbins, 2005), essa abordagem pode apresentar limitações ao enfatizar excessivamente o papel do líder, deixando em segundo plano as interações entre equipe e liderança.

No contexto industrial, Soto (2008) ressalta que ambas as abordagens são essenciais para a mobilização de pessoas e a conquista dos objetivos organizacionais, exigindo comprometimento e coordenação eficaz dos líderes.

2.2.7. Teoria dos Três Estilos de Liderança

A Teoria dos Três Estilos de Liderança, originalmente formulada por Kurt Lewin e seus colaboradores, foi posteriormente ampliada por diversos autores. Segundo Chiavenato (2010, p. 454–455), a liderança pode ser classificada em três estilos distintos: autocrático, democrático e laissez-faire. O estilo autocrático:

“[...] é centrado nas tarefas, no qual o líder toma decisões sozinho, desconsiderando a opinião da equipe, o que pode gerar produtividade no curto prazo, mas também medo, tensão e baixa motivação.” (Chiavenato, 2010, p. 454)

Por outro lado, o estilo democrático incentiva a participação ativa dos colaboradores nas decisões, fortalecendo a cooperação, o respeito e o comprometimento. Embora contribua para um ambiente organizacional mais positivo e maior satisfação no trabalho, pode tornar o processo decisório mais lento em situações que exigem rapidez.

Já o estilo laissez-faire, ou liberal, caracteriza-se pela ausência de interferência direta do líder, permitindo total autonomia ao grupo. No entanto, conforme Maximiano (2000, p. 406), essa abordagem pode se tornar ineficaz, pois “abdica do poder”, levando à desorganização e queda de desempenho.

O quadro 10 apresenta uma síntese dos três estilos, conforme a adaptação de Chiavenato à obra original, destacando suas principais características e consequências na gestão organizacional.

Quadro 10: Estilos de Liderança

Estilo	Conceito
Autocrático	Utiliza a comunicação de cima a baixo, sem consultar ou envolver os colaboradores nas decisões. As vantagens deste estilo é a rápida decisão em situações de crise ou quando os colaboradores necessitam de orientações específicas. Sua desvantagem é a desmotivação da equipe no longo prazo, ambiente de trabalho tenso e redução de inovação.
Democrático	Envolve os colaboradores nas tomadas de decisões, ouvindo suas opiniões e sugestões, dentre as responsabilidades orientadas os colaboradores possuem mais autonomia. As vantagens são aumento da criatividade, aumento da motivação e satisfação da equipe, fortalecimento do trabalho em equipe e confiança. As desvantagens é a lenta decisão devido às divergências de opiniões.
Laissez-Faire	Conhecido como o “deixe fazer”, estilo que oferece total liberdade aos colaboradores para as tomadas de decisões e condução do trabalho, tendo o mínimo possível de intervenção dos líderes, ou somente quando é solicitado alguma orientação. As vantagens são alto nível de criatividade e flexibilidade. As desvantagens são perda de direcionamento, baixa produção e desorganização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base em Soto (2008, p. 87) e Chiavenato (2003, p. 123).

Cada estilo de liderança possui pontos fortes e desafios, que devem ser avaliados de acordo com o perfil dos colaboradores e o contexto organizacional. Fica evidente que a eficácia do líder está na capacidade de ajustar sua abordagem, equilibrando direção, participação e autonomia para atender às necessidades da equipe. Compreender os diferentes estilos possibilita uma aplicação estratégica da liderança, garantindo maior engajamento e desempenho da equipe conforme as demandas específicas de cada situação.

3. ANÁLISE DE ESTUDOS: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Para embasar a pesquisa deste projeto, foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de investigar a relação entre liderança e motivação no ambiente organizacional. Foram selecionados estudos acadêmicos recentes que exploram o impacto da liderança no desempenho das empresas, na satisfação dos colaboradores e na criação de ambientes de trabalho mais engajadores.

Os artigos analisados foram extraídos da base de dados do Portal de Periódicos da CAPES, abrangendo o período de 2021 a 2024. Inicialmente, foram identificados 30 estudos relacionados aos temas "liderança" e "motivação". Após a leitura dos títulos e resumos, 8 artigos foram selecionados por apresentarem maior relevância e estarem em conformidade com a linha de pesquisa deste trabalho.

O Quadro 11, a seguir, sintetiza os principais artigos analisados, destacando seus objetivos e resultados mais relevantes.

Quadro 11: Análise do estudo sobre liderança e motivação

Nr	Título do Artigo (Autores)	Objetivo do Artigo	Resultados
1	A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações (Cunha e Rodrigues, 2022)	Compreender o papel da liderança como fator de mudança e influência na motivação dos colaboradores dentro da organização.	As organizações fazem parte de um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, mudam ao longo do tempo devido às mudanças no ambiente externo. Estas mudanças também afetam as atitudes em relação às pessoas no local de trabalho
2	Análise das estratégias que viabilizam a eficiência da liderança organizacional, com relação a motivação dos colaboradores. (Rodrigues, et.al, 2023)	Analisar as estratégias que viabilizem a eficiência da liderança organizacional, por meio da utilização de estratégias utilizadas por empreendimentos e seus líderes que estimulem a motivação dos profissionais e equipes e consequentemente a produtividade nas organizações.	A importância da liderança e motivação para os sucessos pessoais e organizacionais, analisando sempre a estratégia mais apropriada para aplicar na organização, pois pessoas motivadas costumam desempenhar suas atividades de forma produtiva e assertiva.

(continuação do quadro 11)

Nr	Título do Artigo (Autores)	Objetivo do Artigo	Resultados
3	Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios. (Filho e Macêdo, 2021)	A atuação do líder nas empresas e sua forma de motivar mostra-se como fio condutor de informações e orientações adequadas para os líderes na construção de estratégias e melhor convívio dentro das organizações.	A motivação das pessoas no trabalho não depende somente da relação com o trabalho, mas também de fatores externos. Não existe uma fórmula exata, mesmo porque as pessoas possuem estímulos diferentes.
4	Percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho (Dallabona, et. Al, 2023)	Analisar a percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho.	Os empregados percebem tanto a presença da liderança transacional quanto transformacional, já a liderança laissez-faire não é percebida com destaque no estudo.
5	As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática. (Lima, et. Al, 2023)	Fazer uma revisão sistemática acerca da interligação entre inteligência emocional e liderança transformacional.	Observou-se que os principais achados apontaram para uma relação positiva entre a inteligência emocional e liderança transformacional.
6	Comportamento humano nas organizações. (Domingos, et al. 2023)	Entender o comportamento humano dentro das empresas, no município de Hortolândia e região, estudando aspectos como a cultura organizacional, motivação, liderança e a percepção.	Na maioria das respostas, foi positivo, ou seja, essas organizações, de forma geral, tendem a deixar os funcionários mais satisfeitos, e assim, beneficiar a empresa.
7	Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em Startups	Explorar a relação entre liderança, pensamento criativo e desempenho no trabalho em Startups	A liderança transformacional se relaciona com pensamento divergente, enquanto a transacional se associa ao pensamento convergente. Incentivos impactam a relação entre pensamento convergente e desempenho

(continuação do quadro 11)

Nr	Título do Artigo (Autores)	Objetivo do Artigo	Resultados
8	Processo de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional. (Nunes, et.al 2021)	Identificar e investigar a importância destes processos no âmbito empresarial.	Recrutamento e seleção alinhados à cultura organizacional, com liderança adequada, influenciam o sucesso da adaptação dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora

A leitura destes artigos científicos permitiu identificar fatores essenciais que conectam liderança e motivação nas organizações, os quais estão descritos no quadro 12, sendo que eles estão relacionados pela identificação do número de cada artigo na 1ª coluna no quadro 11 e do quadro 12.

Um dos pontos centrais é a inteligência emocional, apontada por Lima, Santos e Pereira (2023) como elemento fundamental para a liderança transformacional. Líderes eficazes precisam perceber e gerenciar suas emoções, além de demonstrar empatia e sensibilidade às necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente organizacional saudável e colaborativo.

A literatura destaca ainda o papel do líder como facilitador, especialmente em períodos de mudanças e desafios. Segundo Domingos et al. (2023), a capacidade de oferecer apoio emocional, feedback adequado e reconhecimento fortalece o desempenho da equipe e estimula a motivação intrínseca, relacionando-se à proposta da liderança transformacional. Esse estilo de liderança não apenas impulsiona a produtividade, mas também incentiva o desenvolvimento pessoal e a inovação (Lima et al., 2023; Pereira & Santana, 2023).

Outro aspecto relevante é a influência da percepção organizacional sobre a cultura de desempenho. Domingos et al. (2023) afirmam que as atitudes dos colaboradores refletem tanto expectativas internas quanto pressões externas, afetando diretamente o comprometimento com as metas corporativas.

Do mesmo modo, a motivação dos funcionários está associada a fatores internos e externos, como feedback contínuo, planos de carreira, treinamentos e reconhecimento (Rodrigues et al., 2023). Podemos afirmar que a construção de uma

cultura organizacional baseada no respeito e no desenvolvimento humano é essencial para manter a motivação a longo prazo.

No que se refere aos estilos de liderança, modelos como autocrático, democrático e liberal apresentam diferentes repercussões no ambiente corporativo. O autocrático, que é centralizador, pode gerar resistência e desmotivação (Robbins, 2020), enquanto o democrático estimula a participação e a colaboração, favorecendo um ambiente inclusivo. O laissez-faire, por sua vez, confere autonomia total aos liderados, sendo mais adequado para equipes experientes (Chiavenato, 2014).

Entre esses estilos, a liderança transformacional se destaca por promover desenvolvimento profissional, reforçar valores éticos e fortalecer a cultura organizacional, inspirando os colaboradores a superarem seus próprios interesses em prol do sucesso coletivo (Lima et al., 2023).

Concluindo, não existe um modelo único de liderança ideal. A eficácia do líder está na capacidade de ajustar seu estilo às necessidades da equipe e ao contexto organizacional, equilibrando resultados e bem-estar dos colaboradores. Assim, estratégias flexíveis e personalizadas tornam-se fundamentais para a gestão de pessoas e a manutenção do engajamento.

Os aspectos de liderança e motivação, entre outros aspectos identificados estão relacionados no quadro 12 a seguir. Tais aspectos serviram de suporte ao desenvolvimento da pesquisa de campo, a qual se encontra descrita no próximo capítulo.

Quadro 12: Análise dos aspectos abordado nos artigos

Nr	Aspectos da Motivação	Aspectos da Liderança	Outros Aspectos Identificados
1	A importância de compreender e atender os interesses e necessidades das pessoas para gerar apoio e motivação intrínseca. Destaca-se a criação de condições favoráveis para o colaborador, é essencial saber o que é importante para o funcionário, promovendo sentimentos de importância e valorização que influenciam no desempenho e a satisfação no trabalho.	Promover a inclusão, assertividade e colaboração é fundamental. Encorajar, estimular e incentivar a participação ativa, oferecendo reconhecimento.	Destaca-se a importância de missão e objetivos organizacionais claros, além da valorização da criatividade como forma de engajamento.
2	Necessário satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores, além da cobrança de desempenho e resultados, entender as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e as necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização).	O líder deve manter o contato direto com os colaboradores para alcançar as metas da melhor forma possível, além de estabelecer direção, desenvolver visão de futuro, engajar os integrantes da equipe, comunicar e inspirar. O líder não deve estar limitado a apenas delegar tarefas aos colaboradores, mas orientar, ajudar, comunicar e inspirar, além de ser claro e transparente. O líder exerce um estilo de liderança adequado para cada situação, podendo atuar como líder carismático, executivo, coercitivo, educativo e inspirador.	O estudo reforça a importância da liderança estratégica, relacionada a metas, visão e cultura organizacional. A comunicação e o engajamento são fundamentais.
3	Conhecer a individualidade de cada um tratando com sabedoria e reconhecimento, além disso, passar feedbacks positivos e negativos, independentemente da circunstância.	“Liderar uma equipe é mostrar como se faz e ensinar a fazer, reconhecer limites, oferecer feedbacks, reconhecer os méritos, elogios em público e repreensão em sigilo, saber tomar decisões no momento certo, suma importância em saber se comunicar, ser líder é facilitar, treinar, ensinar e dar o suporte a sua equipe.”	A avaliação de desempenho é citada como um instrumento de liderança para reconhecer méritos, corrigir falhas e promover crescimento.

(continuação do quadro 12)

Nr	Aspectos da Motivação	Aspectos da Liderança	Outros Aspectos Identificados
4	Apenas o salário não é o suficiente para motivação dos funcionários, mas um conjunto de fatores envolvendo ações sociais e de qualidade de vida, vida pessoal, realização organizacional e planos de benefícios. Cada indivíduo tem necessidades únicas e é importante que o líder saiba reconhecer isso no ambiente de trabalho	Capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem em busca de um objetivo comum, líder transacional, liderança que prioriza a busca pelo resultado e sem empatia pelos funcionários, liderança transformacional provém de ambientes de grande cooperação. Liderança Laissez-faire, liderança neutra e despreocupada de líder em relação aos seus liderados	Há uma reflexão sobre como os líderes devem estar atentos às diferentes necessidades e perfis da equipe, adaptando o estilo conforme o ambiente e os objetivos organizacionais.
5	A motivação intrínseca é mais relevante nos níveis educacionais mais baixos.	A liderança transformacional depende principalmente da estimulação intelectual. Um estilo de liderança transformacional efetivamente tem melhores resultados pessoais e melhora a equipe como um todo, criando um clima motivacional que envolve tarefas.	A correlação entre inteligência emocional e liderança transformacional é positiva, indicando que líderes emocionalmente equilibrados geram ambientes mais motivadores.
6	As empresas têm a missão de proporcionar um ambiente de trabalho melhor, pensar em como fazer os colaboradores se darem bem e terem um relacionamento saudável, elaborar estratégias para que haja harmonia no ambiente, estimular a proatividade e esforço de todos os trabalhadores.	Uma empresa precisa de líderes para se manter organizada, alcançar metas, mais produtividade e eficiência, obter resultados satisfatórios, crescimento profissional dos membros da equipe, aumentar a satisfação e motivação.	O estudo ressalta a importância de uma cultura organizacional sólida, focada no bem-estar e na valorização do indivíduo dentro da equipe
7	A conexão entre a liderança transformacional e transacional e o pensamento criativo está diretamente relacionada à motivação. Estilos de liderança transformacional costumam fomentar a motivação inata dos funcionários, motivando-os a	Liderança transformacional tem sido defendida como superior à liderança transacional, particularmente, em sua capacidade de estimular a criatividade. Líderes transformacionais são vistos como	Estilos de Pensamento (Convergente e Divergente): O texto menciona a distinção entre pensamento convergente e pensamento divergente. O pensamento convergente é focado em encontrar

	procurar soluções inovadoras e a pensar de maneira divergente. Em contrapartida, a liderança	mais carismáticos, proporcionando maior confiança e influência sobre os liderados.	soluções específicas e imediatas, enquanto o pensamento divergente está
--	--	--	---

(continuação do quadro 12)

Nr	Aspectos da Motivação	Aspectos da Liderança	Outros Aspectos Identificados
7	<p>transacional está ligada à motivação extrínseca, com ênfase em recompensas e alcance de objetivos, promovendo um pensamento mais coerente e resultados práticos e instantâneos.</p> <p>A utilização de incentivos tem um papel crucial na motivação dos funcionários, porém com efeitos variados, dependendo do método de pensamento criativo utilizado. O'Que também indica que os estímulos tendem a ser mais eficientes para estimular o pensamento convergente, mais voltado para a solução de problemas específicos e metas de curto prazo, ao passo que têm um reflexo reduzido no pensamento divergente, que demanda mais adaptabilidade e inovação. Este ponto de vista sobre incentivos ressalta a relevância da motivação extrínseca em tarefas mais organizadas e da motivação intrínseca em processos de criatividade e inovação.</p>	<p>A liderança transformacional envolve um processo em que o líder procura transformar o sistema de valores dos liderados em direção ao alcance de metas de mais alto nível, as características da liderança transformacional tendem a promover a motivação intrínseca dos liderados e, assim, tendem a estimulá-los a exercer esforço extra na geração de soluções criativas para problemas organizacionais</p>	<p>relacionado à criatividade, inovação e busca por múltiplas possibilidades. Essa distinção é importante no ambiente de trabalho, pois diferentes tipos de tarefas exigem diferentes abordagens de pensamento, e o reconhecimento dessas necessidades pode otimizar o desempenho das equipes.</p> <p>O estudo analisa a importância de incentivos conforme o tipo de tarefa e destaca a importância da flexibilidade organizacional em startups. Também explora a adaptação da liderança a ambientes de alta mudança.</p>
8	<p>A motivação é vista como um elemento crucial que influencia diretamente o rendimento da organização em vários cenários, mas particularmente no cenário de recrutamento e seleção. É ressaltado que a motivação dos funcionários pode ser afetada por diversos elementos podendo ser considerado vantajoso ou não, como a maneira como o processo de recrutamento é realizado e a maneira como a liderança interage para motivar as equipes.</p>	<p>Os aspectos da liderança são discutidos em vários contextos, especialmente no papel do líder na orientação de equipes e na influência sobre o comportamento organizacional.</p> <p>Definição de Liderança: A Liderança é descrita como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar objetivos organizacionais. A liderança não é limitada</p>	<p>Recrutamento e Seleção: Aborda-se a relevância de um procedimento organizado de recrutamento e seleção, investigando como a seleção dos candidatos adequados pode afetar diretamente o rendimento da entidade. Em que é destacado como a importância de ajustar os métodos de recrutamento para que os candidatos escolhidos se assegurem e estejam em sintonia com a cultura e as demandas da organização.</p>

<p>É destacado que um processo de recrutamento bem-organizado, em sintonia com a cultura da empresa e as habilidades requeridas para cada posição, pode assegurar que os colaboradores</p>	<p>a cargos formais de gestão, pois nem todos os administradores são líderes eficazes.</p>	<p>Competências Socioemocionais: É abordado que a combinação de</p>
--	--	---

(continuação do quadro 12)

Nr	Aspectos da Motivação	Aspectos da Liderança	Outros Aspectos Identificados
8	<p>escolhidos estejam mais engajados e alinhados com as metas da organização. Ademais, destaca-se também que os líderes situacionais desempenham um papel fundamental na motivação, uma vez que ajustam seu método de administração às demandas dos funcionários, promovendo o envolvimento e a eficiência.</p> <p>A motivação no trabalho é definida como a energia que impulsiona os funcionários em direção aos objetivos da empresa, e a ausência dela é percebida como um perigo para o ambiente de trabalho e a eficiência.</p>	<p>A influência vem tanto do cargo quanto da capacidade de gerar engajamento e motivação entre os colaboradores (Robbins, 2002, p. 304).</p> <p>Liderança Situacional: Esse estilo de liderança se destaca por sua flexibilidade, adaptando-se às necessidades e maturidade dos colaboradores. Líderes situacionais ajustam seu comportamento de acordo com o nível de prontidão da equipe, oferecendo o suporte necessário para que os colaboradores alcancem os objetivos (Hersey & Blanchard, 1986).</p> <p>Estilos de Liderança: O documento aborda diferentes estilos de liderança, como o autocrático, democrático e liberal (laissez-faire). Cada estilo tem vantagens e desvantagens, influenciando o comportamento da equipe e a maneira como as tarefas são executadas. O estilo autocrático é mais controlador, enquanto o</p>	<p>habilidades socioemocionais podem aprimorar o desempenho e a organização das equipes estabelecidas nas organizações, o que contribui para o desempenho e os resultados da empresa.</p> <p>Efeito das Alterações no Mercado: Existe um debate acerca de como as alterações no mercado com que obrigam as organizações já estabelecidas e de muito tempo no mercado a reavaliar suas táticas, o que inclui a adaptação dos procedimentos de recrutamento e seleção para manter a competitividade, qualidade e aparência com os concorrentes.</p> <p>Cultura Organizacional :É enfatiza a relevância de ajustar o perfil dos colaboradores à cultura da organização o que terá apenas um perfil. Este direcionamento auxilia na integração dos funcionários e na melhoria do ambiente de trabalho.</p> <p>Tecnologia no Processo de Seleção: A utilização de recursos tecnológicos, tais como a internet e plataformas de</p>

		democrático envolve mais a equipe na tomada de decisões. Impacto da Liderança na Motivação: Um líder motivado e bem-preparado tem a	recrutamento online, é enfatizada como um método contemporâneo e eficaz de aprimorar o processo de recrutamento de colaboradores.
--	--	--	---

(continuação do quadro 12)

Nr	Aspectos da Motivação	Aspectos da Liderança	Outros Aspectos Identificados
8		capacidade de inspirar sua equipe, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Quando o líder está desmotivado, isso pode afetar negativamente toda a organização, levando à desmotivação dos colaboradores e à redução de produtividade. Esses pontos demonstram a importância de um líder eficaz em guiar equipes, influenciando tanto o desempenho quanto a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.	Estratégia de Planejamento: O tema aborda a importância de elaborar um plano estratégico, que inclua a definição da missão, visão e valores da organização, para guiar a seleção de profissionais que estejam em sintonia com as metas da companhia.

Fonte: elaborado pela autora

4. PESQUISA DE CAMPO

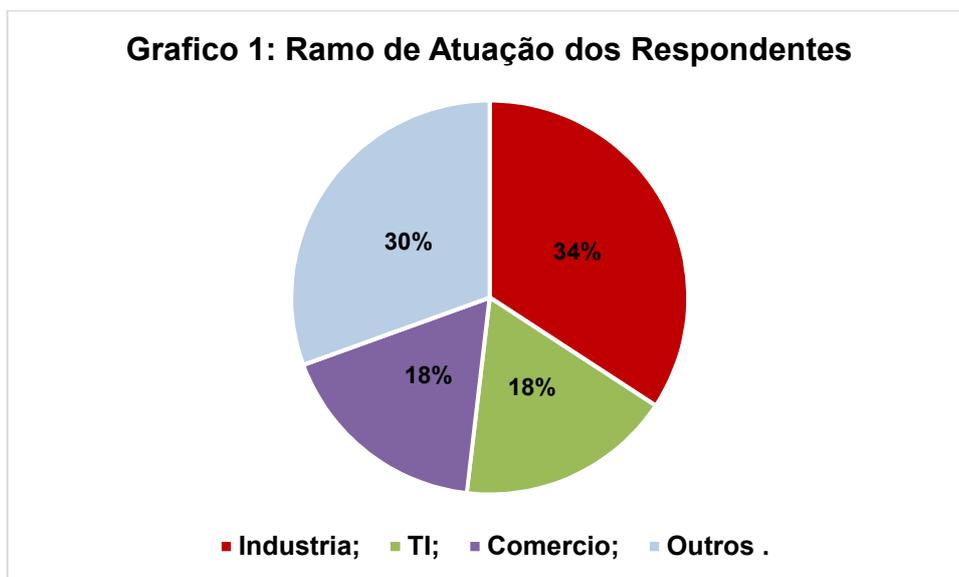
Esta Pesquisa de Campo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre motivação e liderança em suas respectivas empresas. Para isso, foi elaborado um questionário na plataforma Google Forms, disponibilizado nas redes sociais entre 5 de outubro e 19 de dezembro de 2024. A pesquisa buscou compreender o comportamento e as expectativas dos funcionários em relação às práticas de gestão, identificando estilos de liderança e fatores motivacionais predominantes. No total, 108 colaboradores participaram voluntariamente, permitindo a coleta de informações essenciais para aprimorar as estratégias de gestão de pessoas. A amostra reuniu respostas que destacam padrões comportamentais, níveis de satisfação e preferências organizacionais. Esses dados oferecem subsídios para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes e em conformidade às necessidades do público interno.

4.1. Apresentação dos resultados da pesquisa

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada nos setores Têxtil, Papel e Celulose, Tecnologia da Informação (TI) e Comércio. O foco do estudo é compreender o impacto dos estilos de liderança adotados na empresa sobre a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. Os dados foram organizados em gráficos, estruturados a partir das respostas do questionário, e analisados à luz das teorias de liderança e motivação discutidas nos capítulos anteriores.

4.1.1 Ramo de Atuação dos Respondentes

Para caracterizar o perfil dos participantes, a pergunta “Qual ramo você trabalha?” buscou identificar os setores econômicos em que estão inseridos, contribuindo para a compreensão do contexto organizacional e das variações nas práticas de liderança e motivação analisadas.



Fonte: elaborado pela autora

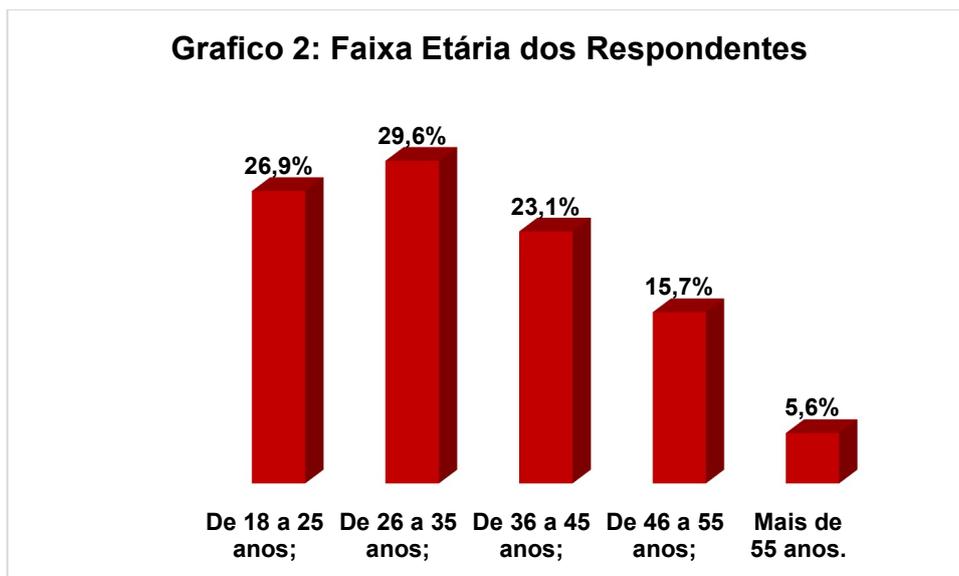
Os dados coletados revelam que 34% dos respondentes atuam no setor industrial, segmento predominante na amostra. Esse resultado é relevante, considerando que o foco do estudo é uma empresa do ramo de papel e celulose, pertencente a esse setor. A expressiva participação de colaboradores dessa área garante maior representatividade dos resultados em relação aos objetivos da pesquisa.

O segundo maior grupo, classificado como “outros”, reúne 30% dos participantes, abrangendo profissionais de áreas administrativas, serviços e logística, entre outras funções não especificadas. Já o setor de Tecnologia da Informação (TI) e do Comércio representam, cada um, 18% da amostra, evidenciando a diversidade dos respondentes e permitindo comparações entre as diferentes realidades organizacionais.

Essa pluralidade de setores enriqueceu a pesquisa, possibilitando uma análise mais ampla das práticas de liderança e motivação, para além do contexto industrial, e nos ofereceu um panorama abrangente da experiência dos colaboradores em distintos ambientes de trabalho.

4.1.2. Faixa Etária dos Respondentes

A questão “Qual sua idade?” teve como objetivo mapear a distribuição etária dos colaboradores participantes da pesquisa. Compreender a faixa etária predominante é essencial para analisar possíveis influências geracionais nas percepções sobre liderança, motivação e práticas organizacionais.



Fonte: elaborado pela autora

Conforme ilustrado no gráfico 2, a maioria dos participantes pertence às faixas etárias de 26 a 35 anos (29,6%) e 18 a 25 anos (26,9%), totalizando 59% da amostra composta por jovens adultos. Esse grupo, que está no início ou meio de carreira, tende a ter expectativas voltadas para autonomia, reconhecimento, comunicação e oportunidades de desenvolvimento, temas amplamente discutidos ao longo da pesquisa.

A faixa de 36 a 45 anos representa 23,1% dos respondentes, abrangendo profissionais com maior experiência e que valorizam ambientes organizacionais estáveis, lideranças consistentes e oportunidades de crescimento. Já 15,7% dos participantes têm entre 46 e 55 anos, e somente 5,6% estão acima dos 55 anos, indicando uma menor representatividade de colaboradores mais experientes ou próximos da aposentadoria.

A diversidade etária da amostra possibilita uma análise abrangente das diferenças nas expectativas e motivações dos colaboradores, bem como na forma como se relacionam com a liderança. Como destaca Robbins (2010), cada geração

apresenta comportamentos distintos no ambiente de trabalho, exigindo que os líderes adotem posturas flexíveis e adaptáveis para atender às necessidades específicas de cada grupo.

4.1.3. Localidade da Empresa dos Respondentes

A pergunta “Qual a localidade da sua empresa?” teve como objetivo identificar a distribuição geográfica dos colaboradores participantes da pesquisa, permitindo uma análise mais contextualizada das práticas de liderança e motivação, considerando as possíveis variações culturais e estruturais entre os municípios da região.



Fonte: elaborado pela autora

Conforme apresentado no gráfico 3, os dois municípios com maior concentração de respondentes são Americana (29,6%) e Limeira (28,7%), juntos representando 63% da amostra. Essa predominância indica que os dados analisados ao longo da pesquisa refletem fortemente as realidades organizacionais dessas duas cidades, que possuem polos industriais significativos, especialmente no setor de papel e celulose, foco principal deste estudo.

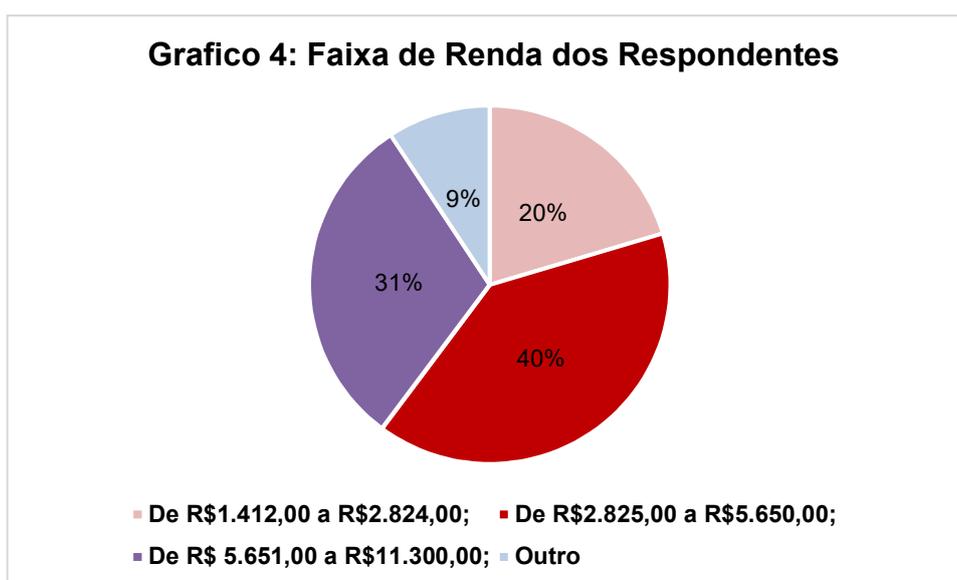
Outros municípios com participação relevante são Nova Odessa (9,3%), Outros (10,2%) que podem incluir cidades vizinhas não especificadas no questionário e Campinas (8%), centro urbano com forte presença de empresas de tecnologia e serviços.

Municípios como Sumaré (5,8%), Santa Bárbara d'Oeste (7,4%), Piracicaba (5,6%), Hortolândia (1,9%) e Paulínia (0%) tiveram participação menor, mas ainda contribuem para a diversidade e representatividade da amostra, oferecendo uma visão mais abrangente das práticas de gestão em diferentes realidades locais.

A identificação da localidade permite, portanto, observar possíveis tendências ou padrões regionais no estilo de liderança praticado, facilitando a construção de estratégias mais específicas para a realidade do interior paulista, especialmente no setor industrial.

4.1.4 Faixa de Renda dos Respondentes

A pergunta sobre a renda dos participantes teve como objetivo traçar o perfil socioeconômico dos colaboradores envolvidos na pesquisa, oferecendo dados para compreender como a remuneração pode influenciar a motivação, o reconhecimento e a percepção sobre a liderança no ambiente organizacional.



Fonte: elaborado pela autora

Conforme indicado no gráfico 4, 40% dos participantes declararam ter uma renda mensal entre R\$2.825,00 e R\$5.650,00, faixa correspondente à classe média e à maior parcela da amostra. Esse dado sugere que a maioria dos respondentes ocupa posições técnicas, operacionais ou administrativas em empresas de médio e grande porte.

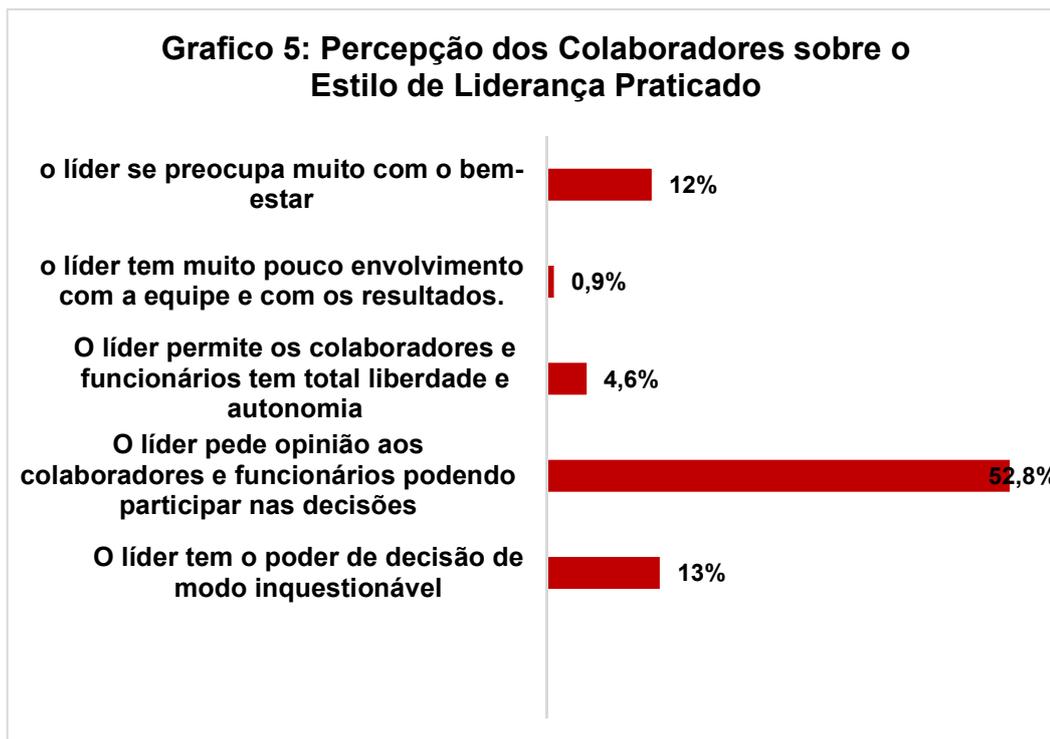
A segunda faixa mais representativa, de R\$5.651,00 a R\$11.300,00, inclui 31% dos participantes, abrangendo profissionais com maior tempo de empresa, responsabilidades ampliadas e cargos de liderança intermediária. Esse grupo tende a apresentar expectativas mais elevadas em relação a reconhecimento, feedback e oportunidades de crescimento, conforme discutido anteriormente.

Já 20% dos colaboradores relataram rendimentos entre R\$1.412,00 e R\$2.824,00, indicando maior presença de profissionais em início de carreira ou em funções operacionais menos complexas. Por fim, 9% marcaram a opção “outros”, que pode englobar rendas variáveis, adicionais ou não contempladas nas demais categorias.

A predominância de indivíduos com renda entre um e cinco salários-mínimos reforça a necessidade de políticas organizacionais que vão além da remuneração, considerando benefícios, reconhecimento e ambiente de trabalho como fatores essenciais para a motivação e o engajamento dos colaboradores.

4.1.5. Percepção dos Colaboradores sobre o Estilo de Liderança Praticado

O gráfico 5 revela a percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança adotado por seus superiores imediatos. Os participantes tiveram a possibilidade de selecionar mais de uma alternativa, o que permitiu capturar com mais fidelidade as nuances do dia a dia organizacional.



Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos respondentes 52,8% reconhece em seus líderes uma postura participativa, caracterizada pela solicitação da opinião da equipe e sua contribuição nos processos decisórios. Esse estilo de liderança favorece um ambiente de trabalho aberto e cooperativo, fortalecendo a motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2004).

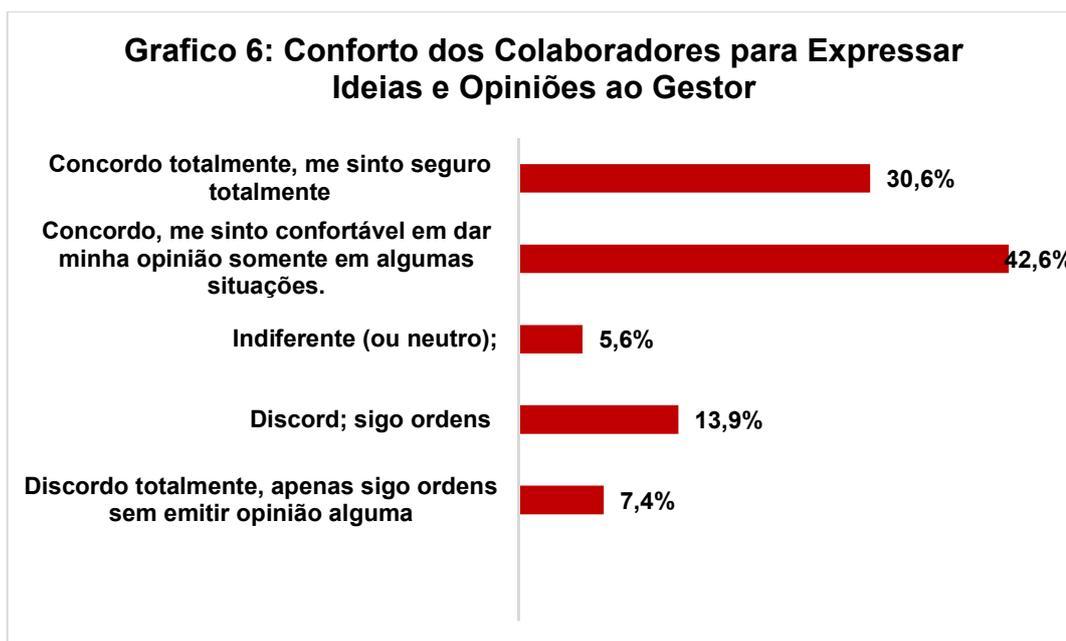
Em contrapartida, 13% percebem a liderança como centralizadora e autoritária, com decisões unilaterais, o que pode limitar a autonomia da equipe e afetar sua motivação (Robbins, 2010). Outros 12% destacam um estilo focado no suporte emocional, relacionado à Teoria da Liderança Situacional, que adapta a abordagem conforme as necessidades do grupo (Hersey & Blanchard, 1986).

Estilos menos frequentes incluem o delegativo, presente em 4,6% dos casos, e apenas 0,9% indicaram que o líder demonstra pouco envolvimento com a equipe e com os resultados, o que, embora seja um percentual pequeno, não deixa de levantar um sinal de atenção. Essa diversidade de perfis reflete a pluralidade de experiências dentro da organização, influenciando diretamente o engajamento dos colaboradores.

O Gráfico 5 evidencia a predominância da liderança participativa, associada ao estilo democrático ou transformacional. Isso reforça a importância da escuta ativa e da valorização do capital humano, aspectos fundamentais para elevar o comprometimento e a satisfação dos funcionários (Chiavenato, 2014; Robbins, 2020).

4.1.6 Conforto dos Colaboradores para Expressar Ideias e Opiniões ao Gestor

O Gráfico 6 analisa o nível de conforto dos colaboradores ao sugerir ideias ou expressar opiniões aos seus respectivos gestores no ambiente de trabalho. O objetivo é avaliar se a cultura organizacional estimula uma liderança aberta, democrática e transformacional ou se ainda predomina um modelo autoritário, com diálogo restrito.



Fonte: elaborado pela autora

Os dados indicam que 79% dos respondentes percebem algum grau de abertura para o diálogo com a liderança, sendo que 42,6% se sentem à vontade para opinar apenas em certas situações e 30,6% expressam-se livremente, independentemente do tema. Apesar de positivo, esse resultado revela que, para muitos, a liberdade de expressão ainda é seletiva e depende do contexto, sugerindo práticas que estão de acordo com a liderança transformacional e democrática, a qual valoriza a autonomia, a criatividade e a participação coletiva (Robbins, 2010).

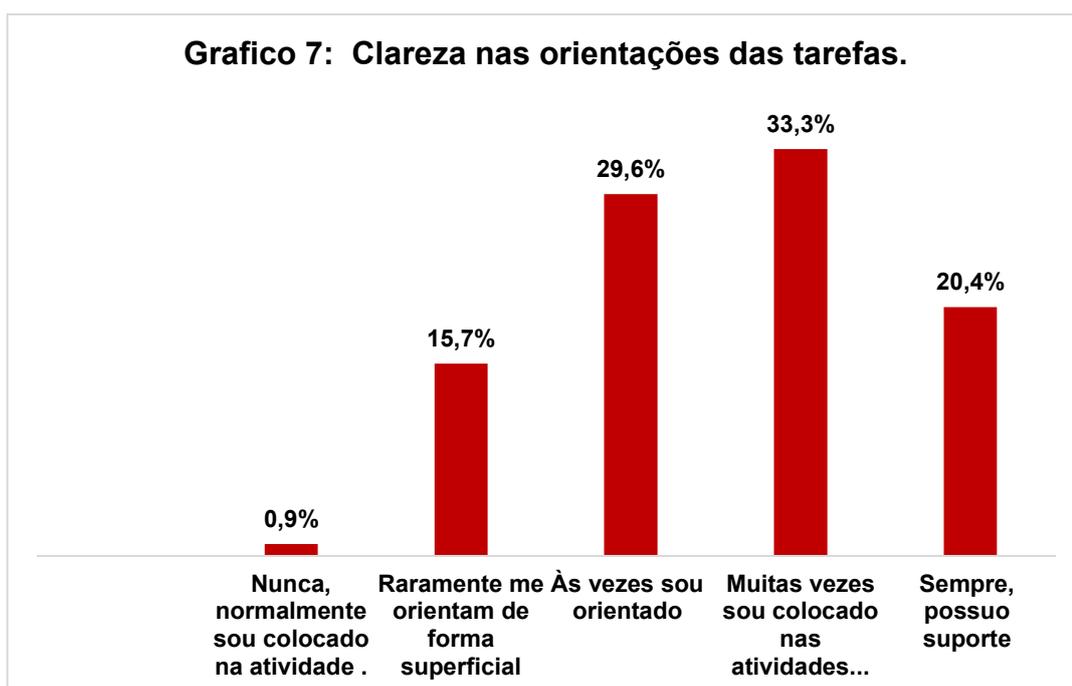
Por outro lado, 13,9% dos colaboradores relatam insegurança ao compartilhar opiniões, possivelmente devido a barreiras subjetivas, experiências negativas ou estilos de liderança mais centralizadores. Além disso, 7,4% simplesmente seguem ordens sem se posicionar, indicando uma postura passiva, enquanto 5,6% demonstram apatia ou distanciamento emocional em relação ao ambiente de trabalho.

De forma geral, os resultados apontam uma tendência positiva para o diálogo, mas reforçam a necessidade de fortalecer um ambiente seguro e acolhedor para a expressão genuína dos profissionais. Promover uma cultura organizacional baseada na escuta ativa, no respeito à diversidade de opiniões e no incentivo à colaboração é essencial para ampliar o senso de pertencimento e elevar os níveis de motivação e engajamento da equipe.

O Gráfico 6 evidencia essa dinâmica, mostrando que a cultura organizacional tende a favorecer a colaboração e a inovação. Isso se ajusta à Teoria da Liderança Situacional (Hersey & Blanchard, 1986), que defende a adaptação do estilo de liderança às necessidades da equipe, estimulando autonomia e protagonismo.

4.1.7 Clareza nas Orientações Recebidas para Execução das Tarefas

O gráfico 7 apresentado a seguir trata da percepção dos colaboradores quanto à clareza das orientações recebidas para a realização de suas atividades. A pergunta norteadora desta etapa da pesquisa foi: “Você recebe orientações claras sobre como realizar as tarefas?”, com o objetivo de avaliar como os gestores transmitem instruções, se há suporte efetivo e acompanhamento durante o processo de execução.



Fonte: elaborado pela autora

Os dados mostram que 33,3% dos participantes afirmam “muitas vezes” receber orientações claras e acesso fácil às informações necessárias. Esse percentual sugere que, embora os líderes busquem fornecer direcionamentos, isso nem sempre ocorre de maneira sistemática, criando possíveis lacunas no acompanhamento.

Em seguida, 29,6% indicam que “às vezes” recebem orientações, geralmente em mudanças nas atividades, mas de forma superficial. Essa falha na comunicação pode comprometer tanto o desempenho individual quanto o coletivo, levando a dúvidas, insegurança e risco de erros, o que afeta diretamente motivação e produtividade.

Por outro lado, 20,4% relatam que “sempre” recebem suporte ao iniciar novas tarefas, até que se sintam aptos a atuar com autonomia. Esse cenário ideal reflete uma liderança eficaz, aberta às abordagens transformacional e situacional, conforme Hersey e Blanchard (1986), em que o líder adapta seu estilo ao desenvolvimento do colaborador, promovendo segurança e crescimento. Mais que instrução, trata-se de presença, apoio e construção de confiança.

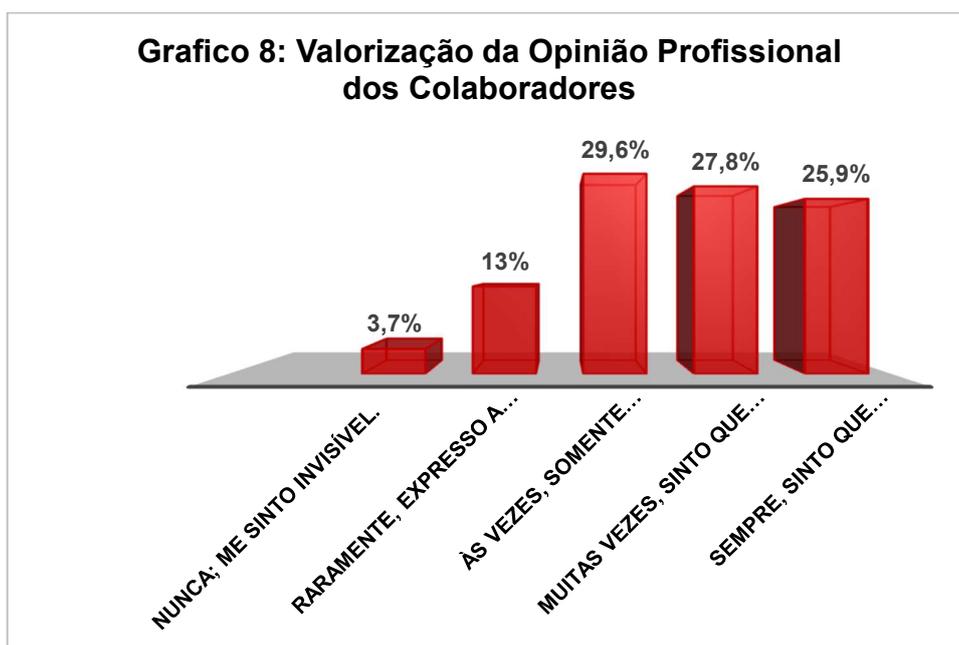
No entanto, nem todos têm essa experiência. Cerca de 15,7% dizem que “raramente” recebem orientações e precisam buscar informações por conta própria, enquanto 0,9% afirmam que “nunca” receberam qualquer tipo de direcionamento. Embora representem a minoria, esses casos evidenciam problemas críticos, onde a falta de liderança efetiva pode gerar insegurança, retrabalho e sobrecarga emocional, além de afastar o colaborador de seu próprio potencial.

Em síntese, apesar de uma parcela significativa dos gestores oferecer algum nível de orientação, ainda há uma lacuna quanto à clareza, constância e qualidade do suporte. Fortalecer a comunicação, padronizar práticas e garantir acompanhamento contínuo são medidas essenciais para promover um ambiente seguro, acolhedor e favorável ao desempenho e à motivação dos profissionais.

A clareza na comunicação é apontada como satisfatória pela maioria, indicando objetividade por parte dos líderes. Esse fator é essencial para garantir eficiência e engajamento no trabalho. Segundo Robbins (2020), a comunicação eficaz é um dos elementos da liderança bem-sucedida, sendo fundamental para evitar falhas e unir metas individuais e organizacionais.

4.1.8 Valorização da Opinião Profissional dos Colaboradores

O gráfico 8 a seguir analisa as respostas à pergunta: “Você sente que no trabalho a sua opinião profissional é ouvida e valorizada?”. O que buscamos compreender com essa pergunta é como os colaboradores percebem a comunicação com seus gestores, especialmente no que diz respeito à abertura para o diálogo e à valorização de suas contribuições.



Fonte: elaborado pela autora

Os dados mostram que 29,6% dos participantes dizem que às vezes se sentem ouvidos, mas apenas quando isso parece conveniente para a liderança. Essa escuta seletiva sugere um modelo centralizador, em que a participação da equipe ocorre de forma pontual, sem se consolidar como uma prática constante.

Além disso, 27,8% relatam que costumam expressar suas opiniões, mas não recebem retorno, como se suas ideias fossem lançadas ao vento, sem resposta. Essa falha na comunicação compromete a motivação, pois ouvir é importante, mas dar retorno é essencial. A ausência de feedback pode gerar frustração e desvalorização, afetando o envolvimento dos profissionais com o trabalho.

Por outro lado, 25,9% afirmam que sempre sentem que suas opiniões são consideradas e recebem retorno sobre a viabilidade de suas sugestões. Esse dado positivo reflete uma liderança participativa e transformacional, que, como aponta Robbins (2010), contribui diretamente para o engajamento, a motivação e o desenvolvimento da equipe.

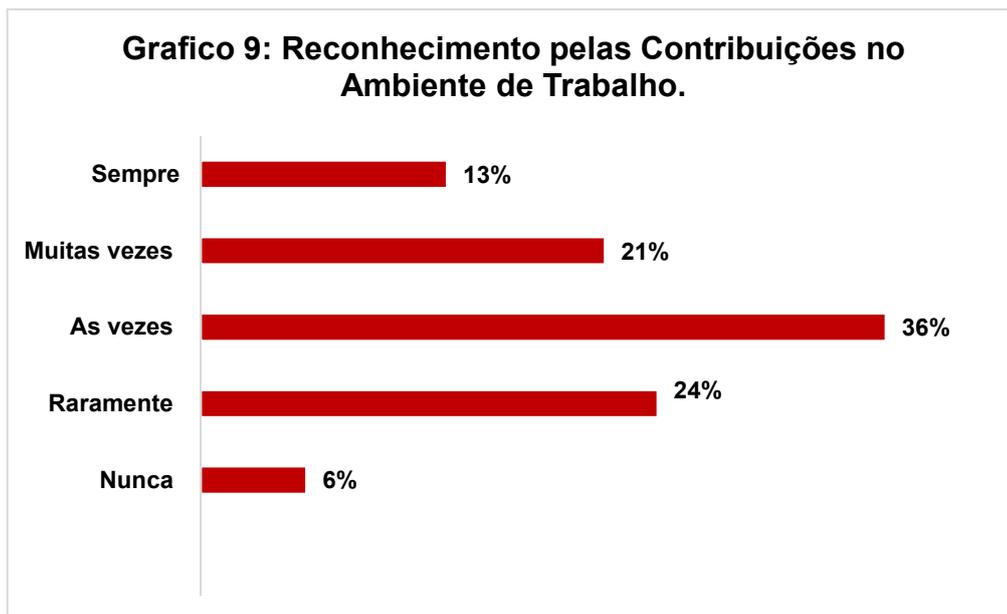
Ainda assim, 13% dizem que raramente se sentem ouvidos, enquanto 3,7% afirmam que suas opiniões nunca são valorizadas. Embora representem a minoria, esses relatos evidenciam falhas comunicacionais que podem levar à desmotivação e ao enfraquecimento do clima organizacional.

De modo geral, os dados indicam uma abertura parcial à participação dos colaboradores. Contudo, o que falta não é apenas espaço para falar, mas também retorno, reconhecimento e aproveitamento das contribuições. Para um ambiente verdadeiramente participativo e motivador, é preciso ir além do “pode falar”: é necessário ouvir com atenção, responder com respeito e considerar com seriedade aquilo que vem da equipe.

A escuta ativa demonstrada por muitos gestores reforça um ambiente pautado no respeito e na confiança mútua. Essa prática é essencial para a motivação intrínseca, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, pois transmite reconhecimento e reforça a importância do colaborador no processo decisório.

4.1.9 Reconhecimento pelas Contribuições no Ambiente de Trabalho

O Gráfico 9 ilustra as percepções dos colaboradores sobre o reconhecimento recebido por suas contribuições no ambiente de trabalho. O objetivo é compreender se a organização adota práticas estruturadas de valorização do desempenho individual e coletivo, fundamentais para a motivação e o engajamento profissional, conforme Maslow (1954) e Herzberg (1973).



Fonte: elaborado pela autora

Os dados mostram que 36% dos colaboradores afirmam ser reconhecidos “às vezes”, evidenciando inconsistência nas práticas da empresa. Embora o esforço dos funcionários seja valorizado ocasionalmente, a falta de padrão e frequência pode gerar sentimentos de injustiça e desmotivação. Apenas 13% dizem que “sempre” se sentem reconhecidos, um número baixo diante da relevância do feedback positivo, enquanto 6% relatam que “nunca” recebem reconhecimento, indicando que algumas lideranças negligenciam até práticas simples, como elogios ou agradecimentos.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1973), o reconhecimento é um dos principais motivadores intrínsecos no trabalho, capaz de impulsionar a satisfação, a produtividade e fortalecer o vínculo entre colaborador e organização. Sua ausência ou inconsistência, por outro lado, provoca efeitos opostos: desmotivação, desgaste emocional e aumento da rotatividade.

Diante disso, torna-se essencial investir em políticas estruturadas de reconhecimento, que vão além de recompensas financeiras e englobam incentivos como elogios verdadeiros, feedbacks construtivos e oportunidades reais de crescimento.

A ausência ou escassez de reconhecimento influencia de modo direto o engajamento dos colaboradores. O gráfico evidencia que há espaço para melhorias nesse aspecto, reforçando a necessidade de práticas que garantam valorização contínua.

Como destacam Maslow (1954) e McClelland (1972), o reconhecimento é uma necessidade de estima e um motivador de realização, sendo peça-chave na construção de equipes produtivas e satisfeitas

4.1.10 Percepção dos Colaboradores sobre Justiça e Clareza nos Critérios de Promoção e Recompensa

A Figura 10 apresenta as percepções dos funcionários sobre a clareza e justiça dos critérios de promoção e recompensa na organização. O objetivo foi avaliar como os colaboradores percebem o sistema de reconhecimento e desenvolvimento profissional.



Fonte: elaborado pela autora

Os dados mostram que 36,1% dos funcionários disseram “estar de acordo em parte” com a afirmação de que todos têm igual oportunidade de promoção, mas com diferentes níveis de facilidade. Essa resposta revela um cenário ambíguo, no qual fatores informais, como relações pessoais e preferências gerenciais, podem influenciar o acesso às oportunidades.

Embora o sistema não seja explicitamente injusto, ele não é plenamente percebido como equitativo, o que pode alterar o clima organizacional.

Em seguida, 19,4% afirmam “concordar completamente”, reconhecendo um processo meritocrático e transparente. Esse dado positivo indica que algumas áreas adotam critérios claros e objetivos, fortalecendo o senso de justiça e valorização do desempenho. Já 19,4% adotam uma posição neutra, possivelmente por falta de conhecimento sobre o processo decisório, o que pode gerar desmotivação e desconfiança.

Por outro lado, 17,6% discordam da declaração, apontando desigualdade nos padrões de promoção, enquanto 7,4% discordam totalmente, alegando que apenas determinados grupos têm acesso ao crescimento profissional. Essa percepção expõe indícios de favoritismo em alguns departamentos e fragilidades na política de valorização da empresa.

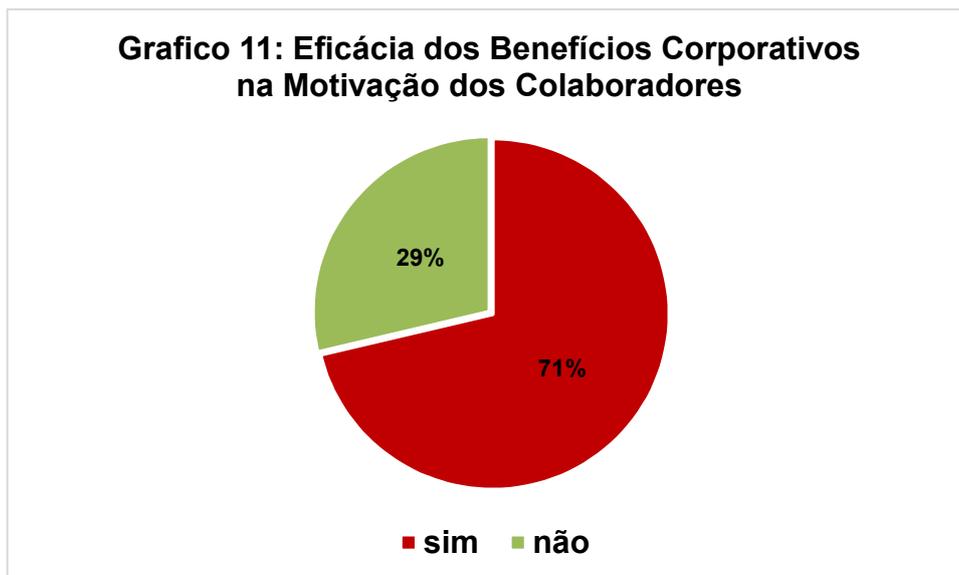
Segundo Chiavenato (2004), a justiça organizacional é essencial para a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Quando os critérios de promoção são obscuros ou percebidos como desiguais, a confiança na liderança e o engajamento são diretamente afetados.

Portanto, os resultados reforçam a necessidade de revisar e aprimorar os processos de recompensa e promoção, garantindo maior transparência, critérios objetivos, clareza na comunicação e igualdade no acesso ao desenvolvimento profissional. Oportunidades de crescimento são estímulos motivacionais fundamentais. A percepção de que os líderes oferecem esses caminhos reflete uma abordagem transformacional, que busca o desenvolvimento contínuo dos liderados, conforme descrito por Chiavenato (2014) e aplicado nas práticas modernas de gestão de pessoas.

4.1.11 Eficácia dos Benefícios Corporativos na Motivação dos Colaboradores

O Gráfico 11 apresenta a percepção dos funcionários sobre os efeitos dos benefícios oferecidos pela empresa em sua motivação e desempenho.

O objetivo da questão foi avaliar se o sistema de recompensas indiretas como plano de saúde, vale-refeição, comissões, bonificações e programas de qualidade de vida contribui efetivamente para o engajamento dos colaboradores e para o alcance das metas organizacionais.



Fonte: elaborado pela autora

Segundo os resultados, 71% dos entrevistados afirmam que os benefícios oferecidos pela empresa os estimulam a melhorar seu desempenho. Esse indicador demonstra que a maioria dos funcionários reconhece o valor dos incentivos e os associa a uma postura mais proativa e engajada perante os objetivos organizacionais. Segundo Maslow (1954), benefícios que atendem às necessidades fisiológicas e de segurança têm grande potencial motivacional, especialmente em ambientes empresariais com estruturas mais formalizadas.

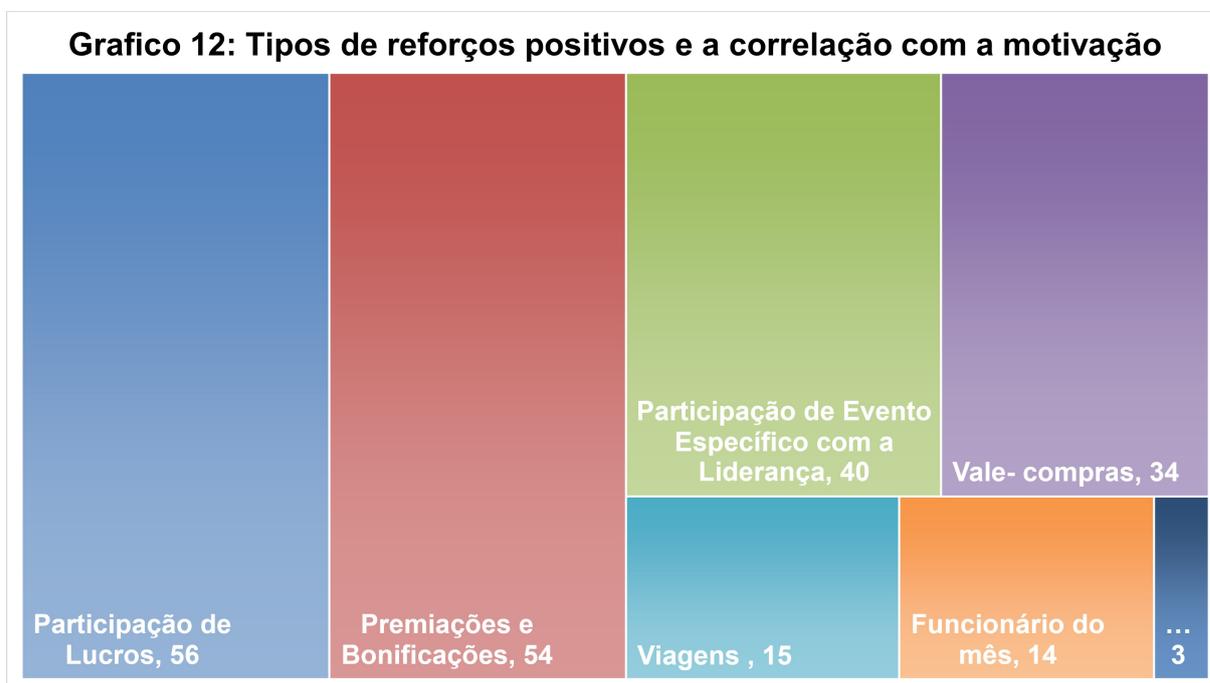
Por outro lado, 29% dos respondentes declaram sentir-se desmotivados pelos benefícios, o que indica que, para esse grupo, os incentivos disponíveis não são percebidos como relevantes ou eficazes. Além disso, fatores como clima organizacional, estilo de liderança e valorização profissional parecem ter maior influência sobre sua motivação. Seguindo Herzberg (1973), esses aspectos se conectam aos chamados fatores higiênicos: sua presença não motiva, mas sua ausência pode gerar insatisfação.

Os resultados mostram que, embora os benefícios sejam uma ferramenta importante de valorização, não garantem, por si só, uma motivação plena. Para serem eficazes, devem estar inseridos em uma política abrangente de gestão de pessoas, que inclua feedback positivo, reconhecimento por desempenho, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho acolhedor e transparente.

Em suma, os dados reforçam a necessidade de avaliar continuamente a percepção dos funcionários sobre os incentivos, ajustando os planos de benefícios às reais necessidades e expectativas da equipe. Dessa forma, sua eficácia como estratégia de retenção, satisfação e desempenho organizacional pode ser maximizada. A maioria dos participantes demonstra preferência por estilos participativos, o que reforça a valorização de líderes acessíveis, flexíveis e que incentivam o envolvimento da equipe. Isso está de acordo com a Teoria do Grid Gerencial (Blake e Mouton), especialmente ao estilo 9.9, que equilibra alta preocupação com as pessoas e com a produção.

4.2.12. Tipos de reforços positivos e a correlação com a motivação

O Gráfico 12 evidencia a diversidade de práticas de incentivo e reconhecimento adotadas pelas empresas para motivar seus colaboradores. A análise revela que a Participação de Lucros é o incentivo mais comum, citado 56 vezes, demonstrando a preferência dos funcionários por benefícios financeiros diretamente vinculados ao desempenho organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora

Em seguida, Premiações e Bonificações, com 54 menções, reforçam a importância dos incentivos monetários para a motivação, paralelamente à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que aponta os fatores higiênicos, como remuneração, como fundamentais para evitar insatisfação no ambiente de trabalho.

A Participação em Eventos Específicos com a Liderança, mencionada 40 vezes, demonstra que a interação direta com gestores é valorizada, fortalecendo vínculos e o reconhecimento simbólico, conforme a Teoria da Necessidade de Afiliação de McClelland. Segundo Rodrigues et al. (2023), reforços positivos, como reconhecimento e premiações, impulsionam a motivação interna e contribuem para a melhoria contínua do ambiente organizacional.

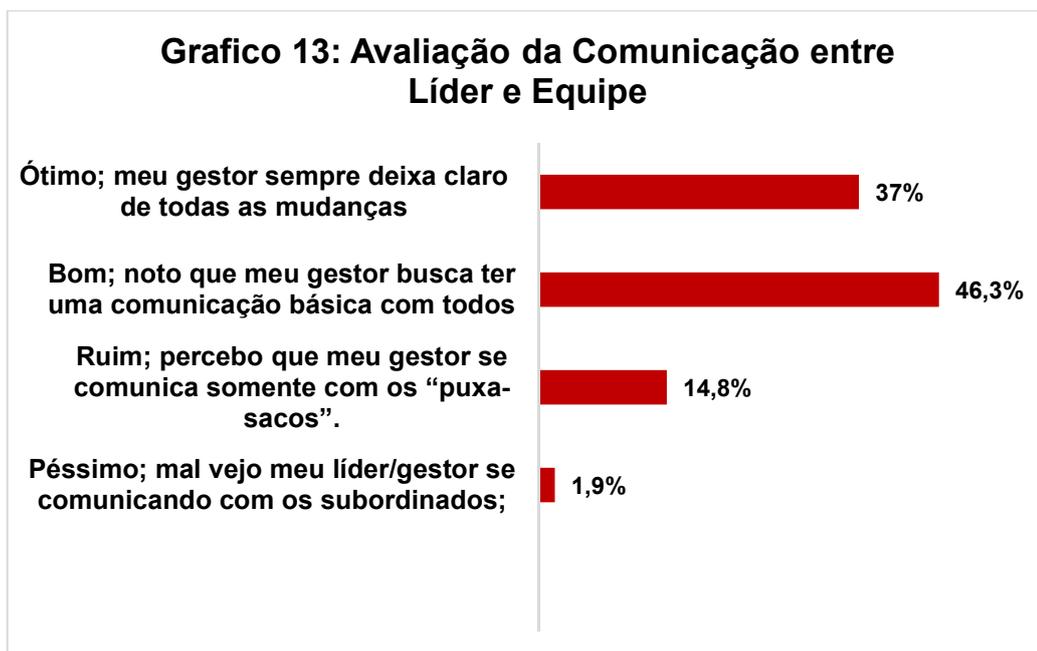
O Vale-compras, citado por 34 colaboradores, indica a relevância de incentivos materiais que permitem maior flexibilidade na escolha de benefícios. Por outro lado, Viagens (15 menções) e o título de Funcionário do Mês (14 menções) receberam menos destaque, sugerindo que essas formas tradicionais de reconhecimento podem ter menos impacto motivacional diante de um perfil de colaboradores mais focado em recompensas financeiras e práticas.

A categoria “outros”, mencionada por apenas 3 funcionários, revela a pouca diversidade de alternativas além das opções já apresentadas.

Essa análise corrobora a Teoria de Maslow (1954), ao demonstrar que as necessidades de segurança financeira (participação de lucros e bonificações) ainda prevalecem sobre o reconhecimento simbólico e social. Além disso, reforça a importância de um plano de incentivo diversificado, que atenda tanto às necessidades básicas quanto às de autorrealização dos colaboradores, conforme defendido por Herzberg (1959) e McClelland (1961).

4.1.13 Avaliação da Comunicação entre Líder e Equipe

O gráfico 13 registra a percepção dos colaboradores sobre a comunicação estabelecida entre gestores e equipe. O objetivo foi avaliar como os funcionários enxergam a capacidade do líder de conciliar expectativas, esclarecer processos e manter uma relação respeitosa e próxima com seus subordinados



Fonte: elaborado pela autora

Os dados indicam que 46,3% dos funcionários classificam a comunicação como boa, reconhecendo o esforço do gestor em dialogar com todos, embora sem grande proximidade. Esse cenário sugere uma liderança que fornece informações básicas, mas carece de estratégias mais eficazes, participativas e humanizadas, como enfatiza Robbins (2010) ao abordar a importância da clareza e empatia no relacionamento entre líderes e equipe.

Por outro lado, 37% dos entrevistados avaliam a comunicação como ótima, destacando a transparência na apresentação de mudanças e projetos, além da postura respeitosa e imparcial do gestor. Esse tipo de liderança fortalece o engajamento, a confiança e a motivação do grupo.

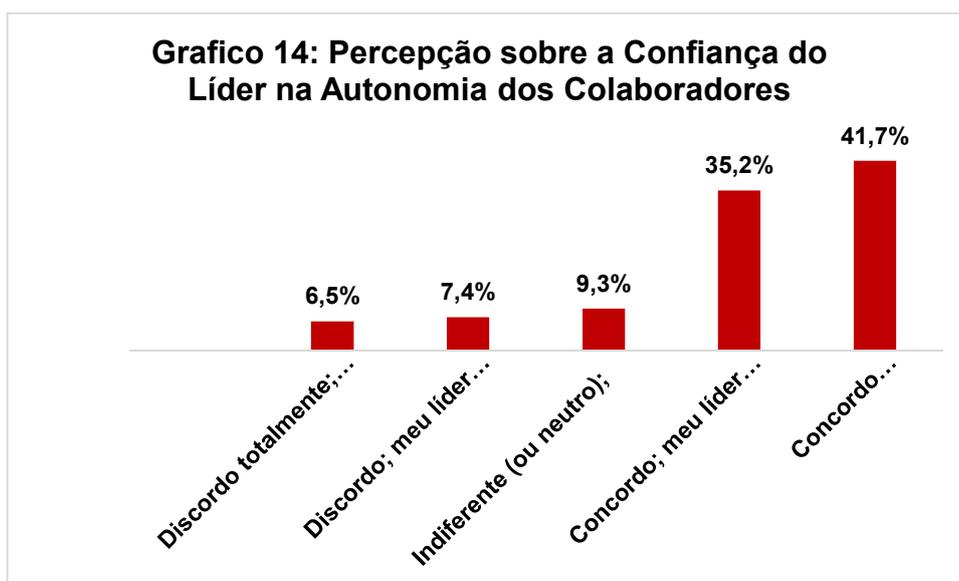
Ainda assim, 14,8% dos colaboradores consideram a comunicação ruim, relatando que o gestor se relaciona apenas com pessoas mais próximas, o que pode gerar exclusão e prejudicar o sentimento de pertencimento da equipe. Além disso, 1,9% afirmam que a comunicação é péssima, indicando uma liderança distante, sem interação significativa com os funcionários, o que compromete a relação líder-subordinado.

Segundo Chiavenato (2004), uma comunicação eficaz é essencial para conciliar como alcançar as metas, prevenir conflitos e criar um ambiente colaborativo. Quando há falhas na comunicação ou práticas seletivas, a confiança, a cooperação e o desempenho organizacional são diretamente afetados.

Em resumo, embora a maioria dos colaboradores perceba a comunicação como funcional ou eficiente, há desafios que precisam ser superados para fortalecer a credibilidade da liderança, integrar melhor a equipe e garantir maior clareza nos processos internos. A predominância de avaliações positivas indica um esforço por parte dos gestores, mas os relatos de comunicação deficiente alertam para a necessidade de melhorias, evitando desgastes e perda no clima organizacional e na motivação dos funcionários.

4.1.14. Percepção sobre a Confiança do Líder na Autonomia dos Colaboradores

O Gráfico 14 apresenta a percepção dos colaboradores sobre a confiança dos gestores na execução autônoma de tarefas. O objetivo da pergunta foi avaliar o nível de autonomia concedido pela liderança e seu impacto na motivação da equipe e no alcance dos resultados organizacionais.



Fonte: elaborado pela autora

Os dados mostram que 41,7% dos funcionários concordam plenamente que possuem autonomia para desempenhar suas tarefas, o que reflete um cenário positivo. A delegação dessa autonomia indica a confiança da chefia na competência técnica e no julgamento profissional dos colaboradores, fortalecendo o senso de responsabilidade e valorização pessoal. Essa abordagem é característica das lideranças transformacional e situacional, que ajustam seu nível de supervisão conforme a maturidade e experiência da equipe (Hersey & Blanchard, 1986).

Além disso, 35,2% concordam parcialmente, relatando que o líder acompanha esporadicamente tarefas críticas, mas no geral confia na execução das demais. Esse dado reforça a percepção de um modelo de supervisão pontual, que preserva a autonomia dos profissionais sem abdicar do suporte necessário.

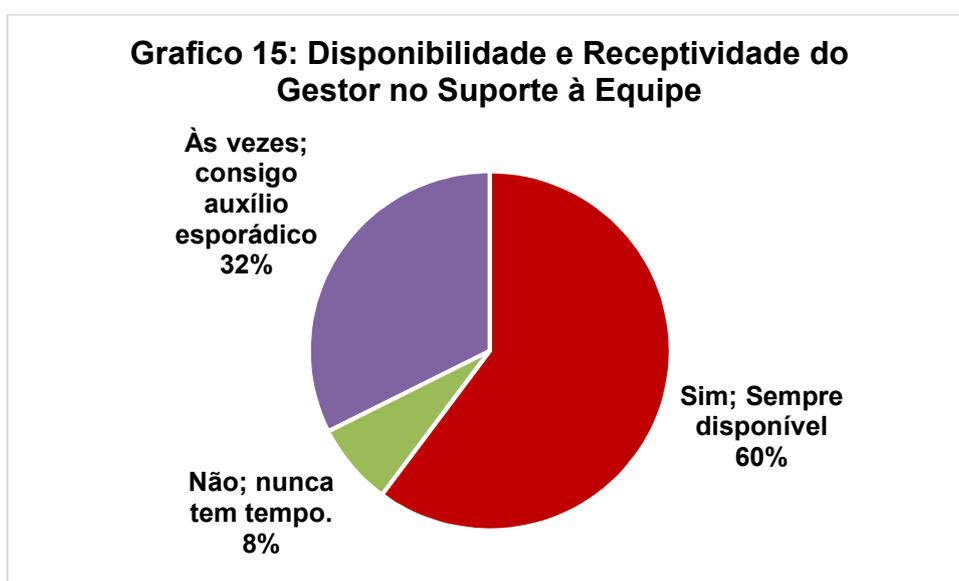
Por outro lado, 9,3% dos entrevistados adotaram uma posição neutra, o que pode indicar falta de clareza sobre o papel do gestor ou ausência de feedback sobre o nível de confiança existente. Já 7,4% discordam, e 6,5% discordam totalmente, revelando a presença de líderes mais controladores ou que ainda não confiam plenamente na equipe, o que pode gerar estresse, desmotivação e percepção de microgerenciamento.

Segundo Chiavenato (2004), a confiança é essencial para o relacionamento entre líder e liderado. Quando presente, fortalece a produtividade e o engajamento; quando ausente, pode limitar o desenvolvimento profissional, a criatividade e a inovação.

Nesse contexto, os resultados indicam um ambiente organizacional amplamente pautado na delegação e confiança, mas com oportunidades de aprimoramento em práticas de liderança voltadas para escuta, empoderamento e feedback. A autonomia percebida pelos colaboradores reflete diretamente o nível de confiança estabelecido, sendo um fator crucial para motivação e engajamento. A descentralização do poder, defendida pelos modelos de liderança moderna, especialmente o transformacional, se confirma como estratégia essencial para o desenvolvimento organizacional.

4.1.15. Disponibilidade e Receptividade do Gestor no Suporte à Equipe

A figura 15 abaixo descreve as percepções dos funcionários em relação à disponibilidade do gestor para responder perguntas e dar orientações quando necessárias. A pergunta foi para verificar se os funcionários percebem o apoio e receptividade da liderança, aspectos necessários para o desenvolvimento de um ambiente de confiança, segurança psicológica e desempenho.



Fonte: elaborado pela autora

Os resultados mostram que 60% dos entrevistados pensam que o gestor está sempre disponível para ajudar e responder perguntas. Este dado é altamente favorável, pois demonstra a presença de uma liderança disponível, presente e aberta ao diálogo, fundamental no modelo de gestão participativa. De acordo com Robbins (2010), essa postura reforça o estabelecimento dos relacionamentos baseados na confiança e ajuda diretamente no aumento da motivação e do engajamento.

Ainda assim, 32% dos funcionários disseram que "às vezes" recebem ajuda esporadicamente, o que pode ser um sinal de inconsistência no desempenho da liderança, em que a disponibilidade é pontual ou depende do gestor ou do momento. Tal percepção pode gerar insegurança e sensação de abandono em situações críticas, dificultando o desempenho da equipe.

Já 8% dos entrevistados responderam que o gestor “nunca tem tempo” para dar apoio, apresentando uma situação alarmante, onde o desacompanhamento pode influir diretamente na autonomia, na qualidade das entregas e no relacionamento interpessoal. Segundo Chiavenato (2004), o desacompanhamento da liderança no dia a dia da equipe pode causar desmotivação, redução da produção e distanciamento emocional no ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, observa-se que, embora a maioria perceba seu gestor como acessível, a organização ainda enfrenta desafios para garantir uma liderança verdadeiramente presente e engajada no acompanhamento contínuo da equipe. Investir em treinamento voltado para o desenvolvimento da escuta ativa e da gestão do tempo pode aprimorar as relações internas, promovendo um ambiente mais acolhedor, transparente e eficaz.

4.1.16. Satisfação com os Feedbacks Recebidos sobre o Desempenho

O Gráfico 16 evidencia a percepção dos colaboradores sobre a satisfação com os feedbacks recebidos em relação ao seu desempenho profissional. O objetivo da análise é verificar a presença de uma cultura organizacional que prioriza a comunicação contínua entre líderes e equipe, com foco no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.



Fonte: elaborado pela autora

Os dados mostram que 30,6% dos participantes se declararam neutros quanto aos feedbacks recebidos, sugerindo falta de clareza ou padrão no processo de avaliação da liderança. Essa ausência pode afetar a percepção de valorização e progresso dentro da empresa.

Além disso, 26,9% afirmam estar satisfeitos, embora relatem que os feedbacks são esporádicos e genéricos, limitando sua influência no crescimento profissional. Esse cenário aponta para uma comunicação pouco estruturada, sem direcionamento construtivo.

Em contrapartida, 22,2% dos colaboradores dizem estar muito insatisfeitos, indicando a total ausência de feedbacks, uma falha grave na gestão de pessoas. Outros 16% se declaram insatisfeitos, apontando que, quando os retornos ocorrem, são superficiais e pouco úteis para o desenvolvimento profissional. Esses resultados evidenciam lacunas no acompanhamento e reconhecimento dos colaboradores, aspectos essenciais para a motivação e o engajamento, conforme destaca Chiavenato (2004).

Apenas 5,6% dos respondentes se consideram muito satisfeitos, relatando que recebem feedbacks frequentes, construtivos e relevantes. Esse número reduzido sugere que ainda há pouco investimento em lideranças que priorizem comunicação eficaz e desenvolvimento humano.

Segundo Robbins (2010), o feedback eficaz é uma ferramenta fundamental para melhorar a performance, conciliar expectativas e fortalecer a relação de confiança entre líderes e equipe. Sua ausência ou ineficácia pode levar à desmotivação, sensação de invisibilidade e estagnação profissional.

Diante disso, os resultados reforçam a necessidade de consolidar uma cultura organizacional baseada em feedbacks contínuos, estruturados e personalizados, garantindo um ambiente mais motivador e propício ao crescimento dos colaboradores e ao sucesso da empresa.

4.2. Análise dos Resultados Gerais da Pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a influência dos diferentes estilos de liderança na motivação dos colaboradores em organizações de diversos segmentos.

Com abordagem metodológica mista, fundamentação teórica robusta, estudos de caso e dados empíricos obtidos junto a 108 profissionais, foi possível estabelecer conexões relevantes entre o modelo de liderança adotado e o nível de engajamento dos trabalhadores.

Os resultados indicam que os estilos de liderança participativo e transformacional foram os mais bem avaliados, sendo percebidos como os que mais estimulam autonomia, diálogo e reconhecimento no ambiente corporativo. Essas características estão de acordo aos princípios de Robbins (2020) e Chiavenato (2014), que destacam a importância de um ambiente seguro e motivador para o desenvolvimento dos talentos.

A correlação com as teorias da motivação revelou que a Hierarquia de Maslow se manifesta na valorização das necessidades básicas, mas também no reconhecimento e autorrealização como fatores essenciais ao engajamento. Da mesma forma, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg evidenciou que, além da remuneração e condições de trabalho, os colaboradores priorizam oportunidades de crescimento, desafios e feedbacks positivos como estímulos à produtividade.

A Teoria ERC de Alderfer foi validada pelos relatos sobre a coexistência de múltiplas necessidades organizacionais, reforçando que segurança, relacionamento e crescimento são demandas simultâneas. Já a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland demonstrou que os funcionários podem ser categorizados em perfis orientados para realização, afiliação ou poder, exigindo que os líderes adaptem suas estratégias para melhor atender às particularidades de suas equipes. Esses achados estão em consonância com Nunes et al. (2021), que defendem a necessidade de ajustar práticas de liderança aos perfis motivacionais, garantindo maior engajamento e retenção de talentos.

Nas teorias de processo, como a Expectativa de Vroom e a Equidade de Adams, a pesquisa revelou que os colaboradores avaliam a relação entre esforço, desempenho e recompensa, percebendo a justiça como fator determinante para seu comprometimento. A falta de reconhecimento ou equidade pode reduzir o envolvimento e a disposição para contribuir com o coletivo.

A análise dos artigos científicos reforçou essa conexão, indicando que líderes transformacionais criam ambientes éticos, colaborativos e motivadores, enquanto abordagens autoritárias tendem a gerar desconexão emocional, menor inovação e redução do comprometimento. Estudos de Lima et al. (2023) e Rodrigues et al. (2023) destacam a inteligência emocional, o reconhecimento contínuo e a escuta ativa como aspectos fundamentais da liderança contemporânea.

De forma geral, os participantes da pesquisa demonstraram preferência por ambientes de liderança humanizada, diálogo aberto e oportunidades de desenvolvimento. A valorização de líderes acessíveis, justos e inspiradores confirma a crescente adesão ao modelo participativo e transformacional no contexto corporativo atual.

Sendo assim, este estudo não apenas confirmou pressupostos teóricos sobre liderança e motivação, como também trouxe evidências práticas sobre os desafios enfrentados pelos colaboradores. Conclui-se que líderes eficazes equilibram autoridade e empatia, orientação e liberdade, metas e bem-estar, adaptando seu estilo à maturidade e às necessidades da equipe.

Esperamos que os achados desta pesquisa auxiliem as organizações na revisão de seus modelos de liderança, promovendo práticas que vão além da busca por resultados: que fortaleçam vínculos, valorizem o potencial humano e cultivem um ambiente onde a motivação seja consequência natural de uma cultura organizacional saudável e inspiradora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu uma compreensão ampla e fundamentada sobre os reflexos dos diferentes estilos de liderança na motivação dos colaboradores. Com foco nos setores Têxtil, de Papel e Celulose, de Tecnologia da Informação (TI) e no Comércio, foi possível identificar os fatores que contribuem para a criação de ambientes de trabalho mais motivadores, produtivos e sustentáveis.

A revisão bibliográfica abordou as principais perspectivas sobre liderança e motivação, destacando as contribuições de Maslow, Herzberg e McClelland. Essas teorias evidenciam como as necessidades humanas, tanto básicas quanto psicológicas e sociais, influenciam diretamente o comportamento organizacional. A pesquisa de campo, realizada com 108 colaboradores, confirmou essas premissas ao demonstrar que a liderança transformacional é amplamente valorizada por seu impacto positivo na autonomia, no reconhecimento e no engajamento da equipe.

Os resultados reforçam que líderes que inspiram, apoiam e desenvolvem suas equipes contribuem para culturas organizacionais mais saudáveis e produtivas. Em contrapartida, abordagens autoritárias ou indiferentes foram associadas à desmotivação e à intenção de desligamento dos colaboradores. A motivação, nesse contexto, não é um fator isolado, mas um reflexo direto do tipo de liderança praticado.

Embora a pesquisa tenha gerado conteúdo de análise e informações relevantes, algumas limitações precisam ser consideradas. O estudo foi aplicado a um número restrito de empresas e setores, o que pode limitar a generalização dos achados. Além disso, a coleta de dados por meio de questionário digital pode ter reduzido a profundidade de algumas respostas. Ainda assim, a amostra analisada oferece uma visão consistente das tendências de liderança mais eficazes no contexto empresarial atual.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra e diversificar os segmentos e regiões, além de incluir entrevistas presenciais ou virtuais para captar aspectos mais subjetivos da experiência de liderança. Estudos longitudinais também seriam benéficos, permitindo acompanhar o resultado das práticas de liderança ao longo do tempo.

Por fim, esta pesquisa reforça que a liderança vai além de um cargo ou posição hierárquica; trata-se de um compromisso com o desenvolvimento humano e o fortalecimento dos vínculos organizacionais. Como apontam Domingos et al. (2023), ambientes de trabalho baseados no respeito e na cooperação têm maior potencial para promover culturas organizacionais sólidas e motivadoras.

Mais do que um trabalho acadêmico, espera-se que este estudo contribua para a reflexão e aprimoramento das práticas de liderança, estimulando organizações a promoverem ambientes que valorizem o potencial humano e façam da motivação uma consequência natural de uma cultura organizacional saudável e inspiradora.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, John Stacey. *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, v. 67, n. 5, p. 422–436, 1963.
- ALDERFER, Clayton P. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1972.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *O Grid Gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- CARAVANTES, Geraldo. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CUNHA, Luana da Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz. *A influência da liderança e motivação nas organizações*. Id on-line Revista de Psicologia, v. 16, n. 60, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3447>. Acesso em: 22 out. 2024.
- DALLABONA, Rafael et al. *Percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho*. Revista Científica da FURB, v. 15, n. 2, 2023. Disponível em: <https://furb.br/revistacientifica/artigo123>. Acesso em: 21 out. 2024.
- DE RÉ, Renata. *Liderança em Foco: Teorias e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FILHO, Marcos; MACÊDO, Larissa. *Liderança e motivação nas empresas: resultados satisfatórios*. Revista Brasileira de Administração, v. 8, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistabraadm.com/artigo2021>. Acesso em: 20 out. 2024.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. 2. ed. New York: Wiley, 1959.
- HERZBERG, Frederick. *Trabalho e natureza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

LIMA, Amanda et al. *As conexões entre inteligência emocional e liderança transformacional: um estudo de revisão sistemática*. Revista Psicologia & Liderança, v. 12, n. 3, 2023. Disponível em: <https://psicologialideranca.com.br/artigo2023>. Acesso em: 21 out. 2024.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. 3. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1991.

MASLOW, Abraham H. *Uma teoria da motivação humana*. Scientific American Brasil, ed. especial, São Paulo, 1954.

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas seguirão você*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

McCLELLAND, David C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.

McGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

MELO, M. A. *Gestão de Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Thomson, 2004.

NUNES, Fernanda et al. *Processo de seleção, atuação da liderança e influências no ambiente organizacional*. Revista Eletrônica de Ciências Gerenciais, v. 10, n. 30, 2021. Disponível em: <https://revistagerenciais.com.br/artigo30>. Acesso em: 22 out. 2024.

PEREIRA, João Carlos. *A influência da liderança humanizada no engajamento de equipes*. Revista de Psicologia Aplicada, v. 29, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistapsiaplicada.com.br/artigo2023>. Acesso em: 20 out. 2024.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

RODRIGUES, Priscila; NASCIMENTO, Eduardo; OLIVEIRA, Thaís. *Análise das estratégias que viabilizam a eficiência da liderança organizacional, com relação à motivação dos colaboradores*. Revista Gestão & Estratégia, v. 14, n. 45, 2023. Disponível em: <https://revistagestaoestrategia.com.br/2023/artigo45>. Acesso em: 20 out. 2024.

SANTANA, Luiz Alberto. *Estilos de liderança e produtividade organizacional*. Revista Gestão & Pessoas, v. 11, n. 4, 2023. Disponível em: <https://revistagestaoepessoas.com.br/artigo2023>. Acesso em: 20 out. 2024.

SOTO, Carlos Eduardo. *Gestão de pessoas: liderança organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A – Formulário de pesquisa a clientes

1. Qual sua percepção/descrição do seu líder? Escolha as opções que se relacionam com o seu líder.

- () O líder tem o poder de decisão de modo inquestionável, ou seja, usa autoridade e poder para a tomada de decisões de uma maneira unilateral.
- () O líder pede opinião aos colaboradores e funcionários podendo participar nas decisões dependendo do grau de importância das mesmas.
- () O líder permite aos colaboradores e funcionários terem total liberdade e autonomia para tomada de quaisquer decisões.
- () o líder tem muito pouco envolvimento com a equipe e com os resultados.
- () o líder se preocupa muito com o bem-estar e o bom relacionamento entre as pessoas.

2. No departamento que atua, você se sente confortável para sugerir novas ideias ou expor sua opinião para o seu gestor? Escolha uma opção.

- () Discordo totalmente; apenas sigo ordens sem emitir opinião alguma.
- () Discordo; sigo ordens, mas expesso minha opinião, mas não me sinto 100%confortável.
- () Indiferente (ou neutro).
- () Concordo; me sinto confortável em dar minha opinião somente em algumas situações.
- () Concordo totalmente, me sinto seguro totalmente para expressar minha opinião e ideia independente do assunto a ser tratado.

3. Você recebe orientações claras sobre como realizar as tarefas? Escolha uma opção.

- () Nunca; normalmente sou colocado na atividade e tenho que me virar sozinho(a).
- () Raramente; me orientam de forma superficial, tendo que me virar sozinho com as demais informações.
- () Às vezes; sou orientado quando existe alguma alteração na atividade, porém de forma superficial.
- () Muitas vezes; sou colocado nas atividades e tenho fácil acesso as informações necessárias para realização dela.

Sempre; possuo suporte e acompanhamento em todas as novas tarefas que são direcionadas, até me sentir seguro o suficiente para ter autonomia na realização da atividade.

4. Você sente que no trabalho a sua opinião profissional é ouvida e valorizada?

Escolha uma opção.

Nunca; me sinto invisível.

Raramente; expressei a minha opinião, mas, sinto que sou ignorado.

Às vezes; somente quando é conveniente.

Muitas vezes; sinto que damos as opiniões, porém não é dada continuidade ou retorno sobre a viabilidade.

Sempre; sinto que levam em consideração sobre minha opinião e tenho retorno da viabilidade da ideia.

5. Existe reconhecimento pelas suas contribuições no trabalho Escolha uma opção na empresa.

Nunca.

Raramente.

Às vezes.

Muitas vezes.

Sempre.

6. Os critérios de promoções e recompensas são claros e justos

Discordo totalmente; somente aqueles que fazem parte da “panela” é que tem chance de crescer.

Discordo; os critérios não são os mesmos para todos.

Indiferente (ou neutro).

Concordo; todos possuem a possibilidade, porém não a mesma facilidade.

Concordo totalmente; acredito que o processo de promoção e recompensa é meritocrático sem exceção para todos os colaboradores.

7. Os benefícios como participação de lucro, comissões, convênio médico, convênio odontológico, VR/VA, auxílio maternidade, GymPass/ TotalPass entre outros que a empresa te proporciona faz com que você se sinta motivado a melhorar seu desempenho e atingir as metas? Escolha uma opção.

Sim.

Não.

8. Sobre os tipos de incentivo ou reconhecimento que você recebe em seu trabalho aponte todas as alternativas referentes a sua realidade. Escolha as opções que representam os mesmos.

Funcionário do mês.

Participação de almoço evento específico junto com a liderança.

Premiações e Bonificações.

Participação de Lucros.

Vale- compras.

Viagens.

Outros: _____.

9. Como você avalia a comunicação do seu líder com a equipe? Tem por objetivo analisar a comunicação e expectativa do colaborador com o gestor.

Péssimo; mal vejo meu líder/gestor se comunicando com os subordinados.

Ruim; percebo que meu gestor se comunica somente com os “puxa-sacos”.

Bom; noto que meu gestor busca ter uma comunicação básica com todos, sem muita proximidade.

Ótimo; meu gestor sempre deixa claro de todas as mudanças e projetos que estão em andamento, além de manter uma amizade de forma respeitosa com todos sem exceção.

10. Seu líder confia em você para realizar suas atividades com autonomia? Escolha uma opção.

Discordo totalmente; meu líder sempre está em cima para realização da atividade, pois não há confiança.

Discordo; meu líder acompanha as atividades críticas e novos colaboradores.

Indiferente (ou neutro).

- Concordo; meu líder esporadicamente acompanha a realização de tarefas mais críticas.
- Concordo totalmente; possuo total autonomia na execução das atividades.

11. O seu gestor é receptivo e disponível para responder dúvidas e dar orientações quando necessário?

- Sim; sempre disponível.
- Não; nunca tem tempo.
- Às vezes; auxílio esporádico.

12. Quão satisfeito você está com o feedback que recebe sobre seu desempenho? Escolha uma opção.

- Muito insatisfeito; não tenho feedbacks para meu desenvolvimento.
- Insatisfeito; raramente tenho feedbacks e quando tenho são superficiais dificultando o meu desenvolvimento.
- Nem satisfeito e nem insatisfeito.
- Satisfeito; recebo feedbacks esporádicos, porém genéricos.
- Muito satisfeito; recebo feedbacks com frequência, ajudando meu desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

Questões classificatórias

1. Qual ramo você trabalha?

- Indústria.
- TI.
- Comércio.
- Outra; _____.

2. Qual sua idade?

- De 18 a 25 anos;
- De 26 a 35 anos;
- De 36 a 45 anos;
- De 46 a 55 anos;
- Mais de 55 anos.

3. Qual a localidade da sua empresa?

- Americana;
- Nova Odessa;
- Sumaré;
- Limeira;
- Santa Bárbara d'Oeste;
- Campinas;
- Piracicaba;
- Hortolândia
- Paulínia.
- Outra: _____

4. Qual sua renda?

- De R\$1.412,00 a R\$2.824,00.
- De R\$2.825,00 a R\$5.650,00.
- De R\$ 5.651,00 a R\$11.300,00.
- Outra; _____.