

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Bruna Beatriz Mello Almeida  
Gabrielle Aparecida Faustino  
Laura Souza de Carvalho  
Lilian da Silva Ribeiro Sarti  
Lukas Pereira de Carvalho  
Rafaela de Cassia Nunes Melonio

LIDERANÇA MOTIVACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

Fernandópolis  
2025

Bruna Beatriz Mello Almeida  
Gabrielle Aparecida Faustino  
Laura Souza de Carvalho  
Lilian da Silva Ribeiro Sarti  
Lukas Pereira de Carvalho  
Rafaela de Cassia Nunes Melonio

## LIDERANÇA MOTIVACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professora Tatiane Madureira da Silva Pedro.

Fernandópolis  
2025

Bruna Beatriz Mello Almeida  
Gabrielle Aparecida Faustino  
Laura Souza de Carvalho  
Lilian da Silva Ribeiro Sarti  
Lukas Pereira de Carvalho  
Rafaela de Cassia Nunes Melonio

## LIDERANÇA MOTIVACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professora Tatiane Madureira da Silva Pedro.

Examinadores:

---

Mauricio Flavio Canada

---

João Donizete Pascui

---

Leandro Land

Fernandópolis  
2025

## DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a nossa Família pelo apoio, suporte e incentivo que nos foi concedido e também aos Professores que nos guiou em toda essa jornada de conhecimento e aprimoração.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nosso pais, irmãos, amigos e parentes que contribuíram para a realização de nossa formação.

## EPÍGRAFE

"O verdadeiro líder não é aquele que manda, mas o que mostra o caminho."—  
John C. Maxwell

# LIDERANÇA MOTIVACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

Bruna Beatriz Mello Almeida  
Gabrielle Aparecida Faustino  
Laura Souza de Carvalho  
Lilian da Silva Ribeiro Sarti  
Lukas Pereira de Carvalho  
Rafaela de Cassia Nunes Melonio

**RESUMO:** Este Trabalho teve como objetivo analisar a influência da liderança motivacional no ambiente corporativo, focando em como diferentes estilos de liderança impactam o clima organizacional, a motivação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. A pesquisa buscou compreender a importância do papel do líder na construção de um ambiente organizacional saudável, assim como sua contribuição para a saúde mental e emocional das equipes. O estudo foi desenvolvido a partir de uma fundamentação teórica, baseada em principais autores como Chiavenato e Knapik, que abordam a relação entre gestão de pessoas, clima organizacional e liderança. A metodologia adotada consistiu na aplicação de um questionário online, direcionado a líderes de uma empresa de grande porte, obtendo-se uma amostra de seis participantes. A pesquisa reforça a necessidade de capacitação contínua dos líderes e a valorização de práticas de gestão humanizadas, destacando o papel fundamental do profissional de Recursos Humanos na promoção de ações que favoreçam o bem-estar organizacional e previnam problemas de saúde decorrentes de uma má gestão. Conclui-se que a liderança motivacional é essencial para o sucesso organizacional, impactando diretamente na qualidade de vida dos colaboradores e na sustentabilidade das empresas.

Palavras-chave: Liderança Motivacional. Clima Organizacional. Estilos de Liderança. Produtividade. Recursos Humanos.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the influence of motivational leadership in the corporate environment, focusing on how different leadership styles impact organizational climate, motivation, productivity, and employee well-being. The research sought to understand the importance of the leader's role in building a healthy organizational environment, as well as their contribution to the mental and emotional health of teams. The study was developed based on a theoretical framework supported by key authors such as Chiavenato and Knapik, who address the relationship between people management, organizational climate, and leadership. The adopted methodology consisted of an online questionnaire directed at leaders from a large company, resulting in a sample of six participants. The research reinforces the need for continuous leadership development and the appreciation of humanized management practices, highlighting the fundamental role of Human Resources professionals in promoting actions that support organizational well-being and prevent

health problems arising from poor management. It is concluded that motivational leadership is essential for organizational success, directly impacting employee quality of life and business sustainability.

Keywords: Motivational Leadership. Organizational Climate. Leadership Styles. Productivity. Human Resources.

## **1. INTRODUÇÃO**

Os líderes têm a responsabilidade de criar e manter um clima organizacional, capaz de motivar os seus funcionários, já que hoje nos encontramos em um mundo competitivo. No entanto, a liderança motivacional tem o objetivo de ser o papel fundamental na saúde mental de seus funcionários. Ao tomar algumas providências de estratégias para diminuir os riscos de problemas de saúde mental, como por exemplo: confiança, respeito e apoio, se torna possível com que os líderes estimulem motivação, criatividade e inovação aos seus colaboradores. Este trabalho tem como objetivo investigar a liderança no clima organizacional, analisando a influência dos líderes em relação ao bem-estar dos funcionários e contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A desmotivação dos funcionários pode ter várias explicações, porém buscamos entender os principais fatores e analisar como isso afeta a saúde mental, deixando em escassez a produtividade, o desempenho e a vontade de estar fazendo parte do ambiente corporativo. Além disso, ao analisar como esses motivos variam entre diferentes perfis socioeconômicos, é possível identificar desigualdades e desafios específicos enfrentados por grupos vulneráveis, permitindo a implementação de medidas mais direcionadas. Com base nesse contexto, este estudo visa fornecer ideias fundamentais para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais que reduzam a falta de uma boa liderança, promovendo o bem-estar do colaborador dentro da organização, maximizando os benefícios para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Com pesquisa de campo e questionários online, buscamos coletar informações para analisar o impacto de como a liderança influencia

dentro da empresa, na produtividade dos colaboradores, compreender o processo de liderança e os níveis de motivação de cada funcionário.

“O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências as estratégias do negócio e as metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.” (CHIAVENATO, 2010, p. 440).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é o conjunto de atitudes e práticas adotadas pela empresa e seus funcionários, podendo ser entendido como a compreensão coletiva dos membros da organização. Ele está diretamente ligado à percepção dos colaboradores, funcionando como o ambiente psicológico e emocional predominante no trabalho. Esse fator influencia a forma como os funcionários enxergam a empresa e impacta diretamente seu desempenho, motivação, produtividade e bem-estar.

A teoria do clima organizacional surgiu nos Estados Unidos na década de 1960, desenvolvida pelos estudiosos Forehand e Gilmer, que atuavam na área da psicologia comportamental com o objetivo de aumentar a eficiência operacional humana. Posteriormente, essa teoria foi aprimorada por Litwin e Stringer em 1968. No entanto, o termo "clima organizacional" foi introduzido antes, em 1958, por Chris Argyris, trazendo uma nova abordagem inovadora dentro da administração e da psicologia empresarial.

Esse conceito está relacionado a um processo psicológico que define a maneira como os colaboradores percebem a empresa. Ele é influenciado por diversos

fatores, como relações interpessoais, estilo de liderança, reputação da organização no mercado e até mesmo a situação econômica da empresa. Manter um bom clima organizacional é essencial para empresas que desejam conhecer melhor seus funcionários, desenvolver equipes ágeis e eficientes além de aprimorar a comunicação interna, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas” (CHIAVENATO, 2014, p. 26).

Alguns exemplos são:

- Redução de Conflitos - A empresa que ter uma boa comunicação com seus colaboradores tem a chave que reduz seus conflitos internos.
- Satisfação e Engajamento - O clima organizacional é um dos principais contribuintes para o colaborador ter uma satisfação favorável enquanto está no ambiente corporativo. O que se obtém como resultado uma motivação maior, diminuindo assim o turnover (rotatividade).
- Bem-Estar e Saúde Mental - Um colaborador que convive em um ambiente agradável está propício a ter um bem-estar e melhora na saúde mental, possibilitando assim, o funcionário ter uma redução de estresse, aumento de motivação e uma produtividade maior.

Alguns dos métodos usados para se fazer uma medição no clima organizacional são através de metodologias e outras ferramentas como questionários e pesquisas na empresa. Esses métodos são utilizados para a coleta de informações e percepções dos colaboradores, como por exemplo a satisfação dos funcionários, condição de trabalho, comunicação, liderança, entre outros aspectos do ambiente de trabalho. Uma vez que esses dados são coletados, eles permitem que os líderes identifiquem setores que necessitam de melhorias e implementem ações para promover um clima organizacional mais produtivo e positivo.

### **2.1.2. O PAPEL DA GESTÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A Gestão tem um dos papéis fundamentais para a construção e manutenção de um clima organizacional mais produtivo, alguns pontos fundamentais são uma comunicação eficaz, uma liderança positiva e motivadora, gestão em situações de conflitos, bem como a implementação de estratégias de estímulo ao engajamento dos colaboradores. Obter um reconhecimento do esforço de cada colaborador e das equipes estabelece uma comunicação mais eficiente promovendo uma maior confiança nos líderes da corporação. Ao criar uma transparência dos líderes com os colaboradores, a gestão tem o poder de manter uma equipe motivada com os objetivos e políticas da empresa, garantindo que todos trabalhem de maneira focada para o alcance das metas estabelecidas estipuladas pelos gestores. “Sem o treinamento, as pessoas ficam despreparadas para enfrentar o dia-a-dia na empresa” (FORTE, 2003, p.58)

A liderança e a gestão organizacional têm um impacto direto no clima organizacional, pois influenciam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Líderes colaborativos e positivos desempenham um papel fundamental na criação de um clima favorável, enquanto líderes autoritários ou distantes frequentemente geram desconfiança e desmotivação. A forma como a administração lida com conflitos internos também é essencial: uma gestão eficiente contribui para um ambiente harmonioso, enquanto uma gestão ineficaz tende a gerar tensões e disputas. A comunicação transparente fortalece a confiança, mas falhas na comunicação podem levar a um ambiente desequilibrado. Por fim, metas alcançáveis estimulam a motivação, enquanto objetivos difíceis de atingir geram frustração e desânimo quanto ao crescimento dentro da empresa.

O reconhecimento do desempenho pelos gestores contribui para um clima de valorização e motivação, enquanto a ausência de feedback gera desvalorização. Além disso, oferecer oportunidades para o desenvolvimento profissional é essencial para fomentar um ambiente de aprendizado e engajamento, enquanto a falta dessas oportunidades pode levar à desmotivação.

A relação entre a qualidade da gestão e o engajamento dos funcionários é um dos pilares mais importantes para o sucesso organizacional. Uma gestão de alta qualidade influencia diretamente a forma como os colaboradores se sentem no trabalho, na empresa e em relação aos seus líderes. O engajamento elevado está intimamente ligado a uma gestão eficaz, pois os funcionários se tornam mais motivados e comprometidos quando sabem que estão sendo liderados por gestores

competentes, que se preocupam com seu bem-estar e desenvolvimento. Para que esse processo ocorra de maneira eficaz, são essenciais a comunicação transparente e o feedback contínuo. “O desafio dos líderes é “fazer fazerem”, unir esforços e habilidades para a realização de uma tarefa, de uma meta ou, em última análise, da missão da empresa.” (KNAPIK, 2012, p.83).

Uma gestão de qualidade é caracterizada por uma comunicação clara e aberta, o que facilita o entendimento dos colaboradores sobre os objetivos e as expectativas da organização. Quando os gestores fornecem feedback constante e construtivo, os colaboradores se sentem mais valorizados, o que os motiva a melhorar seu desempenho e a se engajar mais no trabalho.

## **2.2. ESTILO DE LIDERANÇA E SUAS IMPLICAÇÕES**

A liderança é a influência que envolve a relação entre duas ou mais pessoas em um determinado contexto. Trata-se de um fenômeno social, com a capacidade de influenciar ideias, crenças e comportamentos. A liderança pode motivar, desmotivar e gerar diversos tipos de comportamentos.

Quando falamos em gerenciar, é importante entender que o que um líder gerencia são pessoas, e sua tarefa é "fazer com que façam". Isso implica em desenvolver a vontade de seus colaboradores, unindo esforços e habilidades para a realização das metas e da missão da empresa.

Segundo KNAPIK (2012, p. 87, apud VERGARA, 2000, p. 78) Três pilares são fundamentais no exercício da liderança: o líder, os seguidores e a situação. O líder traz seus traços de personalidade, sua autoridade formal e informal; os seguidores trazem suas motivações, suas expectativas, seus interesses e maturidade; a situação também é um fator determinante, pois diz respeito ao clima psicológicos, a emergência, aos riscos etc.

Os estilos de liderança são desenvolvidos de acordo com a personalidade do líder e as necessidades da empresa. Com base em padrões de comportamento, é possível identificar esses tipos de liderança, os como refletem no dia a dia da equipe e nas suas interações.

A definição do desempenho e as atitudes das pessoas no ambiente corporativo acaba afetando o comportamento de toda uma organização. As decisões influenciarão em toda a empresa, focando nisso o trabalho visa que a escolha de um bom líder é de extrema importância, pois influencia na motivação e no desempenho de cada colaborador, guiando outras pessoas para alcançar um objetivo traçado. O líder em si tem a obrigação de gerar inspiração na sua equipe, melhorando a comunicação de todos dentro da corporação, feedback positivos para uma visão estratégica e uma tomada de decisões corretas.

As principais características de um bom líder é ser honesto e transparente com seus colaboradores, ter e assumir suas responsabilidades em suas ações e decisões e ser aberto para o feedback sendo bom ou ruim, tenho sempre empatia e sabendo tomar a decisão de forma rápida e sábia. Ser um líder bom ou ruim pode ter um impacto significativo na equipe, na organização e nos resultados. Aprenda a se comunicar de forma clara e entender as necessidades e sentimentos da equipe. Forneça feedback, treinamento e oportunidades de crescimento para a equipe. Seja um modelo de comportamento para a equipe, demonstrando os valores e princípios.

### **2.2.1. TIPOS DE LIDERANÇA**

- Liderança autocrática - O líder autocrático, ou chefe, valoriza sua opinião acima das dos outros e foca na execução do trabalho, não nas relações humanas. Ele não consulta a equipe, não incentiva a criatividade e costuma criticar em público, sem oferecer elogios. Isso cria um ambiente desmotivador para o crescimento profissional.
- Liderança democrática - Tem foco em desenvolvimento do grupo. O líder democrático motiva a equipe e valoriza a opinião de todos. Em vez de apontar culpados, foca em corrigir erros e melhorar os processos. Ele prioriza um bom relacionamento entre os colegas e um ambiente de trabalho adaptável, acreditando

no desenvolvimento individual para alcançar melhores resultados. Essa liderança promove qualidade no trabalho e uma produtividade saudável.

- Liderança liberal - O líder liberal é aquele que evita tomar decisões, deixando os outros escolherem sem orientação. Ele não se compromete, terceiriza a divisão de tarefas e tem participação mínima nos projetos. Isso cria um ambiente de liberdade excessiva, mas, pela falta de direção, resulta em perda de tempo e baixa produtividade, já que os membros da equipe atuam de forma isolada. Ao contrário das lideranças autocrática e democrática, o líder liberal não se impõe nem é respeitado.
- Liderança com base no coaching - O líder coaching atua como facilitador, ajudando cada membro da equipe a alcançar seu potencial máximo. Ele investe no crescimento individual, promove um ambiente de aprendizado, incentiva a comunicação aberta, oferece feedback construtivo e estabelece metas desafiadoras. Criando um clima de confiança e apoio, ele fortalece o engajamento e desenvolve uma equipe coesa e resiliente, sempre focada no desempenho coletivo.
- Liderança técnica - A liderança técnica, ou operacional, inspira a equipe por meio do profundo conhecimento e domínio da operação do negócio. Esse líder lidera pelo exemplo, mostrando competência e habilidade na prática. Para ser eficaz nesse estilo de liderança, é essencial manter-se constantemente atualizado, a fim de estar sempre à frente e oferecer orientação relevante à equipe.
- Liderança motivacional - A liderança motivacional é um estilo de liderança voltado para o engajamento, a inspiração e o incentivo dos membros da equipe, promovendo um ambiente organizacional no qual os colaboradores se sintam motivados a alcançar tanto seus objetivos individuais quanto os objetivos da empresa. O líder motivacional é aquele que possui a habilidade de perceber as necessidades e expectativas de seus colaboradores, criando um ambiente saudável e dinâmico que estimula o desempenho e o compromisso.

## **2.2.2. HABILIDADES DOS LÍDERES**

Liderança é uma habilidade fundamental para qualquer pessoa que deseja a ter impacto com sua equipe ou organização. Em um mundo cada vez mais

interconectado, as habilidades vão muito além da simples capacidade de tomar decisões, elas envolvem a capacidade de motivar, guiar e inspirar os outros para alcançar seus objetivos.

As habilidades de liderança refletem totalmente nas ações e desenvolvimento da organização de maneiras significativas, ter essas habilidades vai muito além de emitir ordens e liderar, ser líder envolve motivar, comunicar e trazer um grupo de pessoas a pensar em conjunto visando alcançar um só objetivo que seja comum e eficaz.

Combinar confiança e respeito é fácil quando existe a conquista desses dois fatores, o modo de cativar os colaboradores tem muita influência na maneira que eles enxergam a gestão da empresa e o cabeça que está coordenando, certamente a capacidade de ouvir e advertir com clareza não é algo simples, mas é necessário quando se tem planejamento baseado em estratégias que sejam inseridas com precisão diretamente na causa ou situação problema.

Essas estratégias devem ter foco, foco que busca compreender as perspectivas de todos, de certo modo ajuda gradativamente na interação e crescimento interpessoal, individual e na organização em geral.

Líderes por sua vez lidam com diversas tomadas de decisões difíceis, o enfrentamento de toda pressão que é imposta, tudo dentro de um processo de construções para uma liderança distinta. Segundo Sebrae (2017, p.12) “Os líderes precisam estar preparados para lidar com diferentes cenários, pois a empresa e os desafios evoluem e mudam.”

### **2.2.3. INDICADORES DE LÍDERANÇA**

A gestão por indicadores consiste na utilização de métricas de desempenho que orientam e apoiam uma liderança eficaz. Essas ferramentas possibilitam maior eficiência nos processos, promovendo uma gestão estratégica e orientada a resultados. Por meio desses indicadores, a liderança consegue monitorar e ajustar continuamente suas práticas, visando a motivação, o engajamento e o

desenvolvimento dos colaboradores. Os principais indicadores relacionados à liderança são:

**Comunicação:** A clareza na comunicação é um indicador essencial, pois impacta diretamente na assertividade e na conexão entre líderes e colaboradores. Sua função é garantir que as mensagens sejam compreendidas, promovendo alinhamento nas ações e aumento no desempenho da equipe. A avaliação contínua desse indicador permite identificar falhas, promover ajustes e fortalecer o clima organizacional.

**Produtividade da Equipe:** A produtividade é um indicador que mede a capacidade do grupo de realizar atividades e atingir metas dentro de prazos estabelecidos, sem perder a qualidade. Serve para avaliar a eficiência da equipe e sua motivação. Sua importância está na identificação de obstáculos que prejudicam o desempenho da mesma. A aplicação é feita através de metas, prazos e qualidade de processos de entregas.

**Clima Organizacional:** O clima organizacional é um indicador que avalia a percepção dos colaboradores sobre o ambiente do trabalho. É fundamental para compreender o nível de motivação e satisfação da equipe. Esse indicador é aplicado por meio de pesquisas de clima, entrevistas e grupos específicos. Líderes utilizam esses resultados para implementar melhorias, promovendo um ambiente mais saudável e colaborativo.

**Engajamento e Satisfação dos Colaboradores:** Esse indicador mensura o comprometimento e o contentamento dos profissionais em relação à organização. São importantes porque refletem diretamente na produtividade e na retenção de talentos. São aplicados por meio de pesquisas internas, índices de rotatividade, absenteísmo e análises de feedback. A liderança deve promover o engajamento oferecendo reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente acolhedor.

**Taxa de Rotatividade (Turnover):** O turnover é um indicador quantitativo que mede a frequência com que colaboradores deixam a organização em determinado período ou em um curto período de tempo. Sua função é avaliar a capacidade da empresa de reter talentos, sendo essencial para identificar problemas relacionados à motivação e bem-estar. A liderança deve utilizar esse indicador para implementar ações que reduzam a rotatividade e fortaleçam a permanência e o desenvolvimento dos profissionais.

**Feedback e Desenvolvimento:** Este indicador que evidencia a prática contínua de oferecer retornos construtivos aos colaboradores. Sua função é impulsionar o colaborador e estimular o crescimento individual e de equipe. A importância desse indicador está na promoção de inovação e melhoria contínua. É aplicado através de avaliações formais de desempenho, sessões de feedback e planos de desenvolvimento individual (PDI).

**Cumprimento de Metas e Resultados:** Este é um dos principais indicadores de qualidade de desempenho. Mede o alcance das metas estabelecidas e a eficiência na entrega de resultados. É fundamental para avaliar a eficácia da liderança em orientar, inspirar e impulsionar a equipe na superação de desafios. A aplicação ocorre por meio do acompanhamento sistemático dos indicadores conhecido como chave de performance (KPIs).

**Inovação e Proatividade:** Este indicador avalia a quantidade de iniciativas no dia a dia, sugestões de melhorias e projetos inovadores apresentados pelos colaboradores. É importante porque demonstra a abertura para a criatividade e a capacidade de adaptação da organização. Sua aplicação se dá por meio da análise de propostas internas, participação em projetos de inovação. Líderes motivacionais estimulam a inovação ao valorizar ideias e criar um ambiente propício ao desenvolvimento criativo.

**Absenteísmo:** O absenteísmo é um indicador que mede a frequência de faltas dos colaboradores ao trabalho. Sua função é identificar potenciais problemas relacionados à motivação, ao clima organizacional ou à saúde ocupacional. É aplicado por meio do controle de frequência e relatórios de presença. A análise desse indicador permite à liderança adotar medidas preventivas e corretivas, promovendo o bem-estar no ambiente corporativo.

Assim, a utilização de indicadores de liderança torna a gestão mais estratégica e assertiva, focada na melhoria contínua, no fortalecimento das relações interpessoais e na obtenção de resultados sustentáveis. “Liderança é a força básica por trás de toda mudança bem-sucedida de alguma relevância” (Kotter, 2000, p.11).

### **2.3. MELHORIA A LONGO PRAZO: IMPLEMENTANDO UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL**

Uma gestão eficiente e sustentável é fundamental para o crescimento a longo prazo de uma empresa. No ambiente corporativo, as práticas estão em constante evolução e, por isso, é essencial que as organizações adotem estratégias dinâmicas para garantir resultados duradouros e promover um desenvolvimento consistente.

Para alcançar esse objetivo, três pilares são indispensáveis: uma cultura organizacional bem estruturada, uma liderança forte e processos eficientes. Além disso, é fundamental cultivar um ambiente de trabalho positivo, com comunicação aberta e investimentos no bem-estar dos colaboradores, fatores que contribuem para equipes mais produtivas e engajadas. Empresas que implementam estratégias baseadas em dados e inovação conseguem tomar decisões mais assertivas, garantindo adaptação, competitividade no mercado e uma vantagem significativa sobre aquelas que não investem em uma gestão sustentável. Segundo KNAPIK (2012, p. 92, apud FIORELLI, 2008, p. 204-210) “Líderes elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Líderes colocam as pessoas em ações”

O papel do líder é avaliar riscos, compreender a capacidade de mudança da equipe, antecipar possíveis desafios e implementar as melhores práticas para aumentar as chances de sucesso. No ambiente corporativo, líderes que conduzem transformações devem prever os benefícios esperados, ao mesmo tempo em que consideram os riscos envolvidos.

Mudanças menores tendem a apresentar riscos reduzidos, enquanto transformações significativas trazem desafios proporcionais. Por isso, é essencial avaliar se é necessário assumir riscos maiores ou dividir as mudanças em etapas menores e mais seguras para a equipe. Além disso, o líder deve garantir que a organização tenha capacidade real para implementar mudanças, analisando a disponibilidade de recursos, a competência dos colaboradores, o tempo necessário para treinamentos e implementações, além de reservas financeiras para eventuais ajustes. Outro aspecto crucial é compreender que o fracasso é uma possibilidade. O líder deve considerar fatores como perdas financeiras sem retorno esperado, falhas no processo e os impactos de um projeto malsucedido sobre a equipe.

Fazer mudanças não é fácil. É preciso estar preparado para frustrações, reveses do dia a

dia e para não desanimar. Por isso, os líderes devem mobilizar as pessoas para enfrentar esses desafios, em vez de protegê-las, oferecendo suporte e conscientizando-as sobre a necessidade de mudanças por meio de um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento. (KNAPIK. p, 91, 2012)

Por fim, definir benefícios sustentáveis, elaborar planos de ação e avaliar riscos e capacidades são responsabilidades essenciais da liderança. Muitas organizações enfrentam lacunas nesse aspecto, o que frequentemente resulta no fracasso de iniciativas ou em resultados abaixo do esperado.

O alinhamento estratégico entre os valores da organização e a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no fortalecimento da cultura corporativa e no sucesso empresarial. Esses elementos definem e consolidam as práticas organizacionais, orientando a liderança na tomada de decisões e no posicionamento da empresa no mercado.

Quando os valores organizacionais são efetivamente incorporados às práticas de gestão de pessoas, há um aumento no engajamento, na produtividade e na retenção de talentos. Todos os processos relacionados à gestão de pessoas, como recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, devem refletir a identidade da empresa. Por isso, uma organização que valoriza a inovação deve desenvolver métodos para incentivar a criatividade e oferecer programas de capacitação. Da mesma forma, empresas que priorizam a ética precisam garantir que suas políticas internas e códigos de conduta estejam alinhados a esse princípio.

O desalinhamento entre discurso e prática pode gerar desmotivação, falta de pertencimento e alta rotatividade de funcionários, afetando diretamente o clima organizacional. Portanto, integrar valores e práticas dentro da gestão fortalece a identidade da empresa, melhora o desempenho dos colaboradores e contribui para um ambiente corporativo mais sustentável.

### **2.3.1. AVALIAÇÃO DO LÍDER E ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO NO CENÁRIO ATUAL**

O resultado de um bom líder é percebido, sobretudo, por meio da avaliação realizada pelos colaboradores. O líder que se permite receber feedbacks de todos que integram a organização — sejam subordinados, colegas ou superiores — assegura que sua atuação seja eficaz e esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Assim, ele estabelece critérios claros que garantem a legitimidade e a manutenção de seu cargo, sustentados por processos de avaliação e acompanhamento contínuo.

A avaliação da liderança não apenas proporciona uma visão objetiva, expressa em resultados numéricos, mas também assegura que o papel do líder esteja em consonância com a cultura organizacional. O principal objetivo desse processo é avaliar e analisar competências, habilidades de gestão empresarial, liderança de pessoas e o nível de influência que o líder exerce sobre sua equipe.

Atualmente, existem diversas ferramentas utilizadas para alcançar resultados significativos por meio dessas avaliações. Entretanto, destaca-se o acompanhamento contínuo como uma das formas mais eficazes para analisar o contexto corporativo de maneira dinâmica. Por meio de um monitoramento constante do desempenho e do comportamento do líder, torna-se possível identificar oportunidades de melhoria, propor planos de ação adequados e fornece suporte para o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais necessárias à função.

Esses processos de avaliação e acompanhamento permitem que a empresa evolua, resultando em melhorias no desempenho organizacional, no fortalecimento da confiança na liderança, no desenvolvimento de novas habilidades e no aumento da produtividade. Como bem destaca Schein (2009, p. 3): “Os líderes criam a cultura na medida em que criam grupos e organizações; e a cultura, uma vez criada, define os critérios para a liderança, determinando assim quem será ou não líder.”

O ambiente organizacional está em constante transformação, exigindo que os líderes se adaptem rapidamente, realinhando estratégias, aprimorando a capacidade de tomar decisões e solucionando problemas de maneira eficaz. Assim, uma empresa que conta com líderes motivados tende a possuir uma gestão mais sustentável, favorecendo o crescimento organizacional, alinhado à cultura da empresa. Esse modelo de liderança valoriza tanto o bem-estar dos colaboradores

quanto a inovação, mantendo o foco na eficiência dos processos e na obtenção de resultados cada vez mais satisfatórios.

### **3. METODOLOGIA**

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa aplicada via Google Forms, direcionada a líderes e gestores de uma empresa de grande porte. O questionário contemplou tanto perguntas fechadas quanto abertas. As questões abertas foram elaboradas com o objetivo de identificar possíveis contradições nas respostas dos líderes, bem como compreender, de maneira mais sensível, aspectos relacionados ao clima organizacional, estilos de liderança, estratégias de motivação, comunicação interna e o alinhamento entre os valores institucionais e as práticas cotidianas de gestão.

Com uma abordagem qualitativa, as respostas foram analisadas com base nos tipos de liderança: autocrática, democrática, liberal e motivacional. Esse modelo foi desenvolvido para verificar se cada líder segue uma linha específica ou oscila entre diferentes estilos de liderança. As perguntas abertas permitiram que os participantes compartilhassem sua maneira de pensar e atuar de forma detalhada e subjetiva, proporcionando uma compreensão mais profunda do ambiente de trabalho e das dinâmicas internas.

A metodologia adotada possibilitou a coleta de dados tanto quantitativos quanto qualitativos, oferecendo uma visão ampla e rica das práticas de gestão aplicadas pelas empresas, contribuindo significativamente para os fundamentos teóricos e práticos deste trabalho.

### **4. DESENVOLVIMENTO**

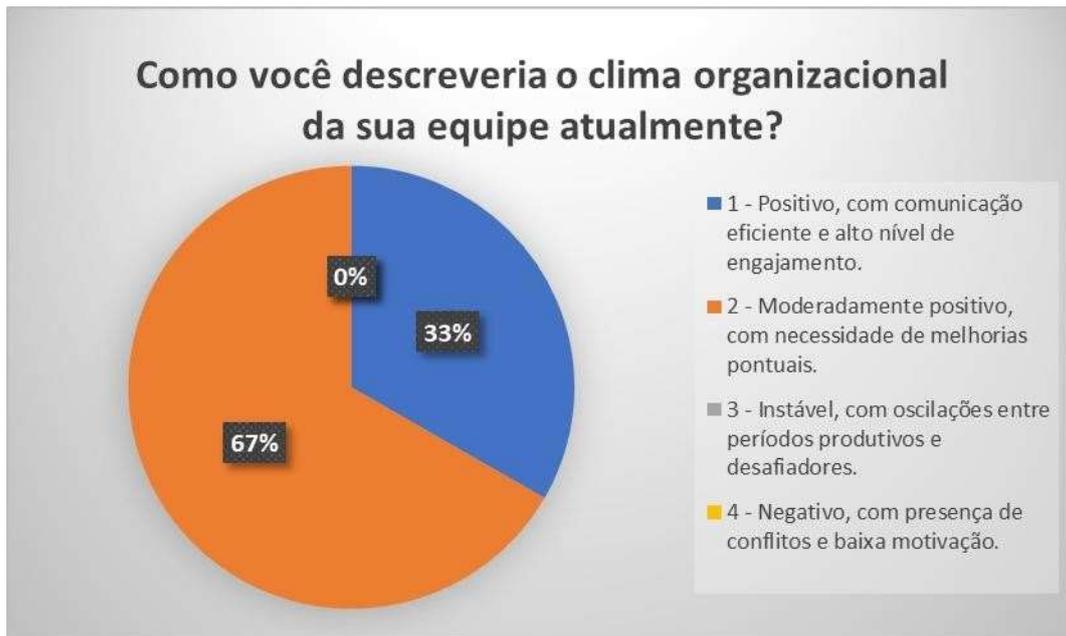
Escolhemos a empresa AROMASIL para a realização desta análise comparativa em virtude de sua significativa relevância no mercado de produtos de limpeza. Fundada em 2007, a AROMASIL consolidou-se como uma das principais referências do setor, contando atualmente com mais de 350 colaboradores. A empresa surgiu com o propósito de oferecer aos lares brasileiros produtos de limpeza de alta qualidade, prezando pela excelência, inovação e eficiência em seus processos.

Localizada na cidade de Ouroeste, interior do estado de São Paulo, a AROMASIL se destaca não apenas pela sua linha diversificada de produtos, mas também pela agilidade no atendimento e pela forte presença no mercado nacional. Sua estrutura organizacional é composta por diversas áreas estratégicas que colaboram para o sucesso da empresa, reforçando sua missão e valores.

Considerando o tema central deste Trabalho de Conclusão de Curso — Liderança Motivacional no Ambiente Corporativo —, a pesquisa de campo foi realizada diretamente com líderes de setores essenciais da AROMASIL, visando compreender como a liderança é exercida e de que maneira influencia na motivação e no desempenho das equipes. Foram entrevistados os seguintes profissionais: Gerente Administrativo, Gerente Financeiro, Supervisor de Trade Marketing, Gestor de Depósito, Líder de Promotores de Merchandising e representantes da área de Recursos Humanos (RH).

A escolha desses líderes se deu pela importância estratégica que cada um possui dentro da organização, bem como pelo impacto que suas práticas de liderança exercem sobre os colaboradores e, conseqüentemente, sobre os resultados da empresa. A seguir, apresentamos a análise dos dados coletados, buscando identificar as práticas motivacionais adotadas e sua efetividade no contexto organizacional da AROMASIL.

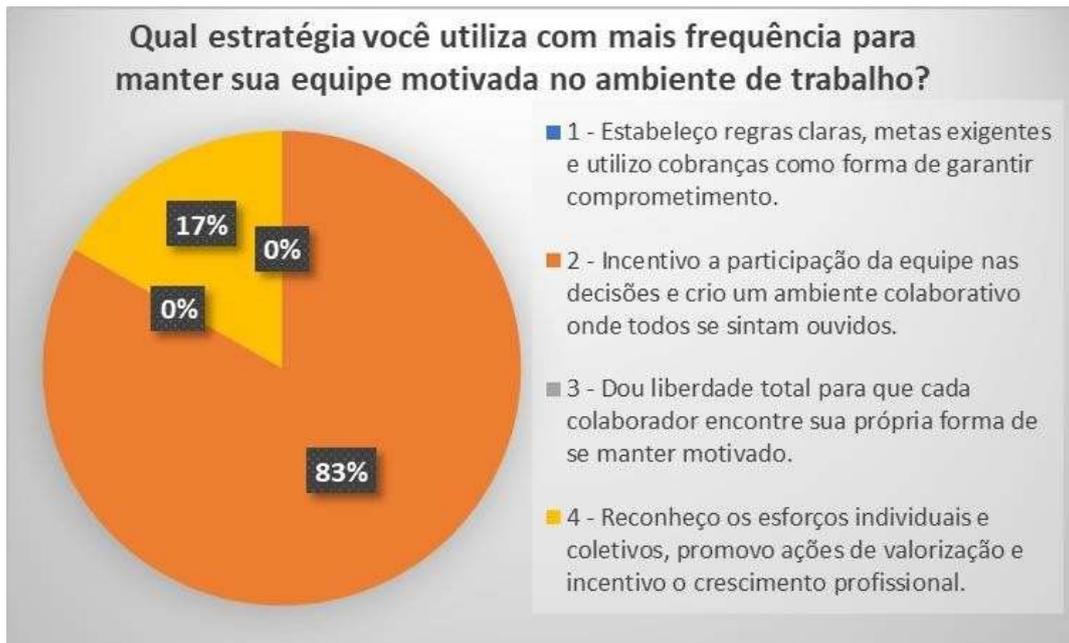
Gráfico 1: Clima organizacional



(Fonte: Do autor, 2025)

O trabalho busca entender como os líderes da empresa descreveria o clima organizacional de sua equipe e tivemos os seguintes resultados, de acordo com o gráfico 1, temos 67% dos colaboradores afirmando que está moderadamente positivo e pontuam que necessitam de melhorias pontuais no clima organizacional da empresa e 33% afirmam estar positivo pontuando assim um clima organizacional excelente e com alto índice de engajamento e com comunicação eficiente.

Gráfico 2: Estratégias de liderança



(Fonte: Do autor, 2025)

No gráfico 2, foram feitas está pergunta para descobrir qual estratégia os líderes mais usavam com frequência para tentar manter a equipe sempre motivada e tivemos como resposta 83% afirmando que incentivam a participação da equipe em decisões e que criam um ambiente colaborativo onde todos possam ser ouvidos já 17% reconhecem os esforços individuais e coletivos, promovem ações de valorização e incentivo do crescimento profissional.

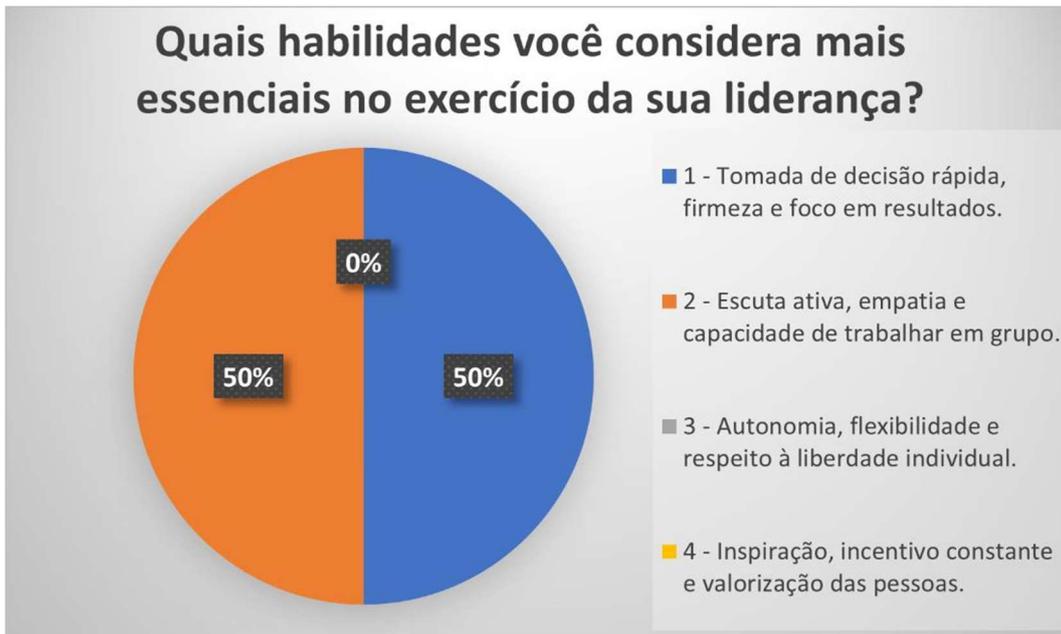
Gráfico 3: Estilo de liderança



(Fonte: Do autor, 2025)

De mesmo modo, no gráfico 3 a pesquisa mostra com qual estilo de liderança os líderes mais se identificam e as respostas foram 83% afirmaram que gostam de ouvir sua equipe, e que valoriza opiniões diversas e que trabalha de forma colaborativa, e promove um ambiente participativo já os outros 17% disseram que buscam inspirar e engajar a equipe, e que criam um ambiente positivo onde todos se sintam motivados e que possam alcançar seus objetivos.

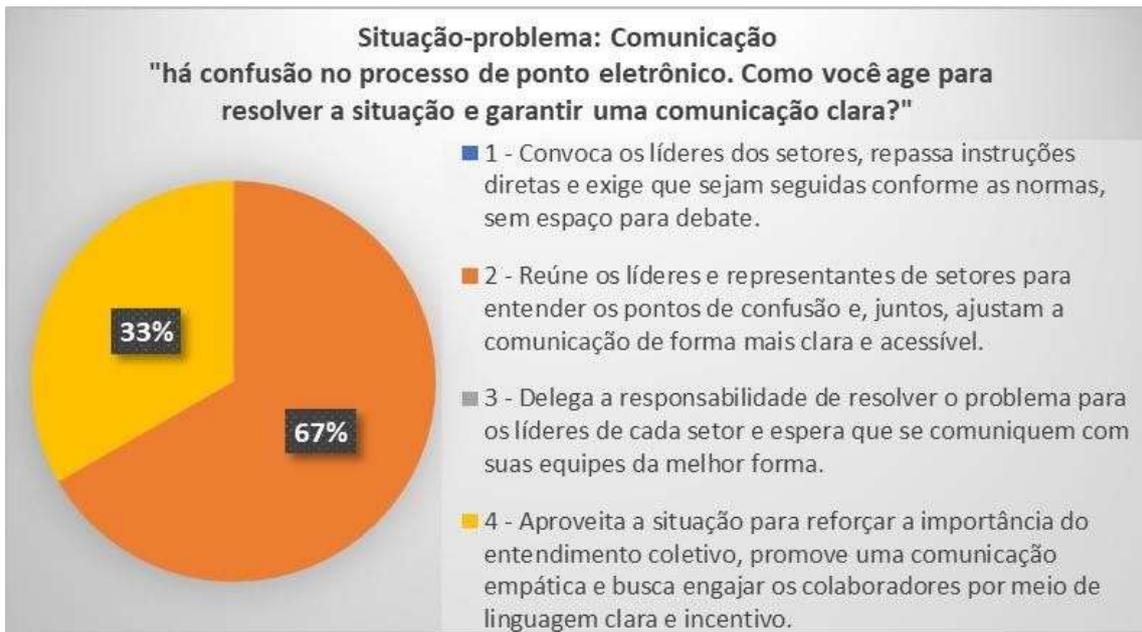
Gráfico 4: Habilidades essenciais



(Fonte: Do autor, 2025)

Referente ao gráfico 4, foi perguntado aos líderes quais habilidades eram essenciais para o exercício da sua liderança e tivemos como resposta de 50% dos líderes que o melhor seria a tomada de decisão rápida, firmeza e foco em resultados já os outros 50% disseram que escuta ativa, empatia e capacidade de trabalhar em grupo era o essencial.

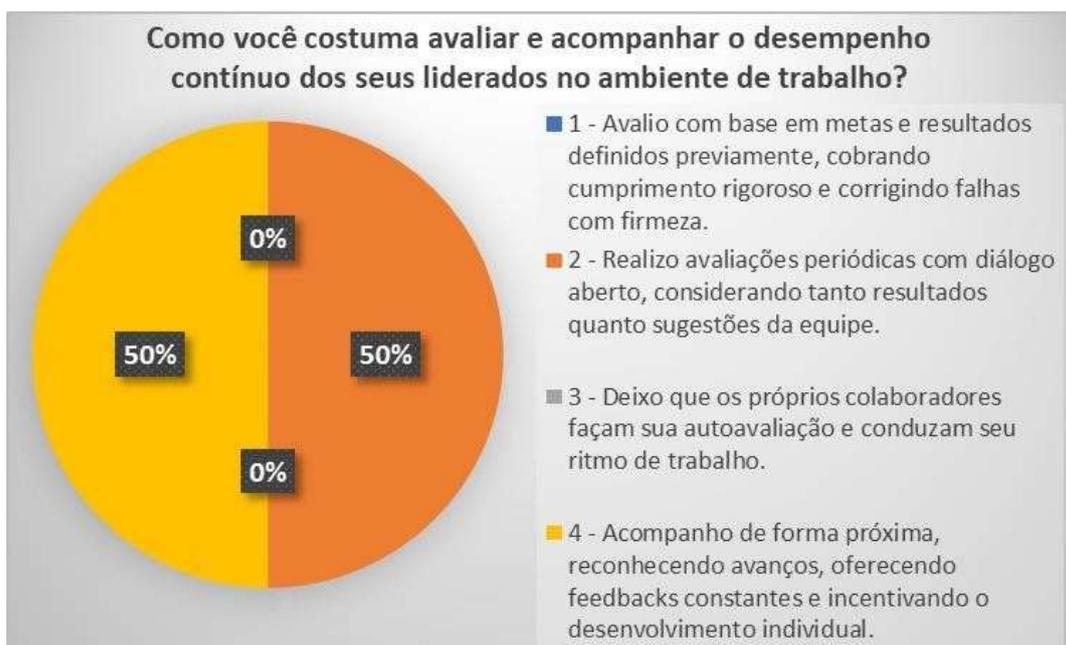
Gráfico 5: Situação-problema: Comunicação



(Fonte: Do autor, 2025)

Por fim, no gráfico 7, foi criada uma situação problema onde o o contratempo era focado na comunicação, e 67% dos líderes afirmaram que o melhor a se fazer seria reunir todos os líderes e representantes de setores para entender o ponto central da discussão, juntos, e tentariam ajustar a comunicação de forma mais clara e acessível e os outros 33% afirmaram que usariam a situação para reforçar a importância do entendimento coletivo, e promoveria uma comunicação mais empática e buscaria engajar os colaboradores por meio de linguagem clara e incentivadora.

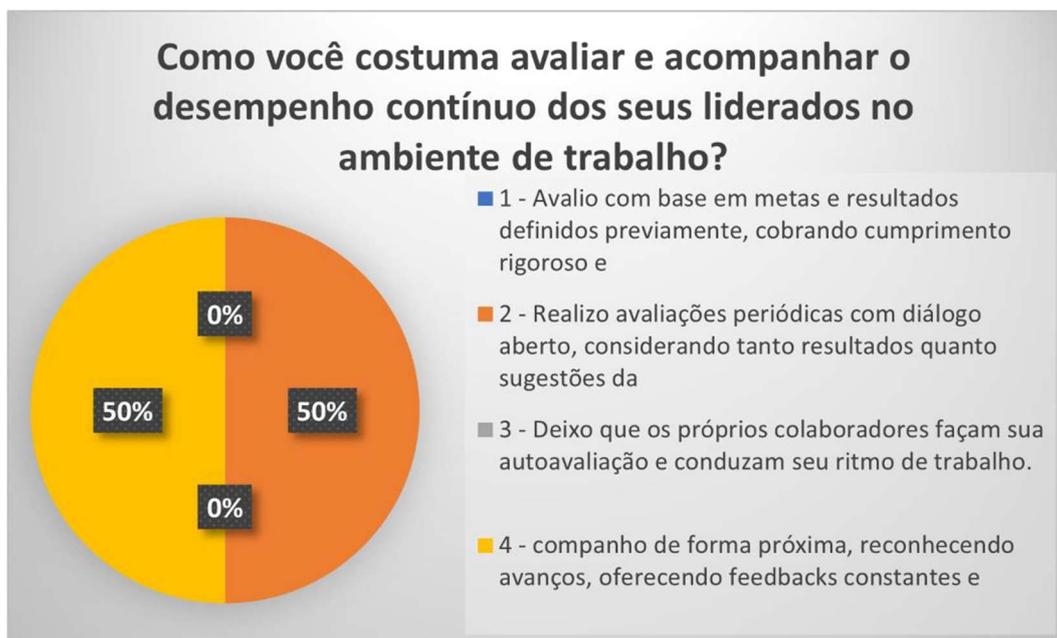
Gráfico 6: Situação-problema: Produtividade



(Fonte: Do autor, 2025)

No gráfico 6, A situação problema teve como ponto principal a produtividade, tivemos 50% dos líderes afirmando que conversariam com os gestores e colaboradores para entender as reais causas da queda no desempenho, já os outros 33% afirmaram que colocariam regras mais rígidas de controle de ponto e desempenho, e iriam reforçar as cobranças e aplicariam medidas disciplinares quando necessário e os outros 17% buscariam reverter o quadro promovendo ações de valorização e incentivo, e como reconhecimento de bons resultados e reforço positivo para reengajar as equipes.

## 7: Avaliação do desempenho contínuo



(Fonte: Do autor, 2025)

No gráfico 5, foi perguntado como os líderes avaliam e acompanham o desempenho contínuo de seus liderados no ambiente em que trabalham, e 50% afirmaram que realizam avaliações periódicas com diálogos abertos, considerando tanto resultados quanto sugestões, já os outros 50% afirmaram que acompanham de forma mais próxima possível, reconhecendo avanços e oferecendo feedbacks constantes.

### 4.1. CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Ao final da pesquisa, espera-se ter conseguido aconselhar, sugerir e transmitir informações que promovam uma gestão mais eficiente, oferecendo uma visão abrangente que beneficie gestores e líderes. Assim, destaca-se a importância de contar com profissionais de Recursos Humanos, capazes de implementar ações efetivas de prevenção e mitigação de problemas mentais ou físicos decorrentes de

uma má gestão, visando melhorar a eficácia e o impacto positivo no ambiente corporativo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa teve como foco demonstrar que o papel da liderança vai muito além de ser apenas um colaborador estratégico, tornando-se indispensável para o fortalecimento do ambiente organizacional e da cultura corporativa. Um dos principais fatores para esse fortalecimento é justamente o comportamento do líder, visto que toda a corporação é diretamente impactada pelas atitudes e decisões que ele toma. Por isso, espera-se que esse profissional esteja preparado e adequado para o cargo, atuando sempre com responsabilidade, mas também com inteligência emocional.

As respostas foram analisadas com base no capítulo 2.1, que aborda os tipos de liderança, sendo classificadas conforme os estilos: autocrático, democrático, liberal e motivacional. Ao longo dos gráficos apresentados, ficou evidente que nenhum dos participantes indicou a liderança liberal como predominante. Esse dado demonstra que, em uma empresa de grande porte como a AROMASIL, a gestão tende a se basear principalmente nos estilos democrático e motivacional, recorrendo ocasionalmente a práticas autocráticas, com o objetivo de garantir maior eficácia na condução das equipes.

Com base na pesquisa de campo, foram identificados os seguintes perfis de liderança entre os participantes:

- Líder 1: Em todas as questões respondidas, demonstrou um perfil alinhado ao estilo democrático.
- Líder 2: Alterna entre os estilos democrático e autocrático.
- Líder 3: Não apresentou um perfil de liderança claramente definido, atuando de forma diversa conforme as diferentes questões, mas sem demonstrar contradições, visto que as perguntas permitiam múltiplas escolhas.

- Líder 4: Predominantemente democrático, mas, em algumas questões, alternou entre os estilos autocrático e motivacional.
- Líder 5: Assim como o Líder 2, também alterna entre os estilos democrático e autocrático.
- Líder 6: Alterna entre os estilos democrático e motivacional.

O embasamento teórico utilizado ao longo do estudo, com destaque para autores como Chiavenato, possibilitou uma análise aprofundada sobre como os líderes influenciam a relação dos colaboradores com o trabalho, com os colegas e com a própria organização. Foi possível perceber que os diferentes estilos de liderança exercem uma influência significativa no clima organizacional.

A pesquisa realizada em uma empresa real permitiu constatar que cada líder segue um modelo distinto de liderança, o que pode ocorrer devido ao clima organizacional da equipe, ao ambiente de trabalho ou até mesmo à personalidade do líder.

Por fim, conclui-se que este trabalho tem como objetivo principal contribuir com práticas, transformações, inovações e reflexões positivas acerca do exercício da liderança. Reafirma-se que, antes de liderar, é fundamental saber cuidar do colaborador enquanto pessoa. Além disso, observa-se que organizações que reconhecem a importância de uma boa liderança motivacional tendem a apresentar um crescimento sustentável. Desenvolver líderes que compreendam que, além de alcançar resultados, é essencial saber lidar com as relações humanas, é um diferencial que promove um ambiente produtivo, alinhado aos valores éticos e humanos dentro do contexto corporativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Mar. 2025.

FORTE, Charles. **Gestão empresarial**. São Paulo: Afiliada, 2003. Mar. 2025.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Mar. 2025.

GREAT PLACE TO WORK®. **Entenda o que é Clima organizacional e qual a importância de colocar as pessoas no centro**. Disponível em <<https://gptw.com.br/conteúdo/artigos/clima-organizacional/>>. Acesso em Fev. 2025.

REVISTA EXECUTIVE ON-LINE. **A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho**. Disponível em <<https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaexecutiveonline/sumario/78/31012019163946.pdf>>. Acesso em Fev. 2025.

LUCIANA NARDINI. **Assessoria de Pessoas**. Disponível em <[https://www.lnassessoriaempessoas.com.br/lideranca?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw-e6-BhDmARIsAOxxlxUGCS5qeSpjiGxaj\\_9xTY5\\_ZRfxJpRz\\_6s6xA3Q6q5mZCskQotdm p0aAsRxEALw\\_wcB](https://www.lnassessoriaempessoas.com.br/lideranca?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw-e6-BhDmARIsAOxxlxUGCS5qeSpjiGxaj_9xTY5_ZRfxJpRz_6s6xA3Q6q5mZCskQotdm p0aAsRxEALw_wcB)>. Acesso em Mar. 2025.

FEEDZ. **Plano de ação para melhorar o clima organizacional**. Disponível em <https://www.feedz.com.br/blog/planos-de-acao-para-melhorar-o-clima-organizacional/#:~:text=para%20feedback%20an%C3%B4nimo-,Permita%20que%20os%20colaboradores%20compartilhem%20suas%20opini%C3%B5es%20e%20preocupa%C3%A7%C3%B5es%20de,com%20mais%20de%20%20colaboradores>. Acesso em Mar 2025.

CONEXÃO TALENTO. **Como melhorar o clima organizacional**. Disponível em <https://conexaotalento.com.br/como-melhorar-o-clima-organizacional/#:~:text=Para%20implementar%20essas%20estrat%C3%A9gias%20de,de%20melhoria%20do%20clima%20organizacional>. Acesso em Mar 2025.

AGENDOR - blog. **Como virar o jogo, liderar e motivar uma equipe desmotivada?** Disponível em <https://www.agendor.com.br/blog/como-motivar-uma-equipe-desmotivada/>. Acesso em Mar. 2025.

KOTTER, J.P. **Acelere. Tenha Agilidade Estratégica Num Mundo em Constante Transformação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Mar 2025.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último: Como Construir Equipes Seguras e Confiantes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. Mar 2025.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Abr 2025.

DEALER.NET - Blog. **Gestão por indicadores o que é e qual sua importância para os negócios**. Disponível em <https://dealernet.com.br/blog/gestao-por-indicadores-o-que-e-e-qual-sua-importancia-para-o-negocio/#:~:text=Os%20indicadores%20s%C3%A3o%20justamente%20os,as%20melhores%20estrat%C3%A9gias%20e%20t%C3%A1ticas> Acesso em Abr. 2025.

MMCAFÉ - Blog. **Indicadores de comunicação interna**. Disponível em <https://blog.mmcafe.com.br/indicadores-de-comunicacao-interna/>. Acesso em Abr. 2025

ZENKLUB – Blog. **Habilidade de liderança: Como se tornar um grande líder**. Disponível em <https://zenklub.com.br/blog/carreira-profissional/habilidades-de-lideranca> Acesso em Abr. 2025.

SCOPI – Blog. **Habilidades e competências de um líder**. Disponível em <https://scopi.com.br/blog/habilidades-e-competencias-de-um-lider/> . Acesso em Abr. 2025.

ZENDESK – Blog. **Produtividade no trabalho**. Disponível em <https://www.zendesk.com.br/blog/produtividade-no-trabalho/>. Acesso em Abr. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. Abr 2025.

KOTTER, J.P. **Liderando mudanças: Transformando Empresas com a Força das Emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. Mai 2025.

**APÊNDICE:**

## PESQUISA DE CAMPO

1. Como você descreveria o clima organizacional da sua equipe atualmente?

- A) positivo, com comunicação eficiente e alto nível de engajamento.
- B) moderadamente positivo, com necessidade de melhorias pontuais.
- C) instável, com oscilações entre períodos produtivos e desafiadores.
- D) negativo, com presença de conflitos e baixa motivação.

2. Qual estratégia você utiliza com mais frequência para manter sua equipe motivada no ambiente de trabalho?

- A) estabeleço regras claras, metas exigentes e utilizo cobranças como forma de garantir comprometimento.
- B) Incentivo a participação da equipe nas decisões e crio um ambiente colaborativo onde todos se sintam ouvidos.
- C) dou liberdade total para que cada colaborador encontre sua própria forma de se manter motivado.
- D) reconheço os esforços individuais e coletivos, promovo ações de valorização e incentivo o crescimento profissional.

3. Com qual estilo de liderança você mais se identifica?

- A) Prefiro tomar decisões sozinho, com foco nos resultados e no cumprimento das tarefas, sem muita participação da equipe.
- B) Gosto de ouvir a equipe, valorizar opiniões e trabalhar de forma colaborativa, promovendo um ambiente participativo.
- C) Dou total liberdade para que cada um decida como agir, com pouca intervenção ou direcionamento da minha parte.
- D) Busco inspirar e engajar a equipe, criando um ambiente positivo onde todos se sintam motivados a alcançar seus objetivos.

4. Quais habilidades você considera mais essenciais no exercício da sua liderança?

Requer resposta. Múltipla escolha.

- A) Tomada de decisão rápida, firmeza e foco em resultados.

- B) Escuta ativa, empatia e capacidade de trabalhar em grupo.
- C) Autonomia, flexibilidade e respeito à liberdade individual.
- D) Inspiração, incentivo constante e valorização das pessoas.

#### 5. Situação-problema: Comunicação

O setor administrativo relatou que há confusão entre os colaboradores sobre o novo processo de marcação de ponto eletrônico. Muitos não entenderam as orientações enviadas por e-mail, e o RH está recebendo várias reclamações. Como você age para resolver a situação e garantir uma comunicação clara com todos os setores?

- A) convoca os líderes dos setores, repassa instruções diretas e exige que sejam seguidas conforme as normas, sem espaço para debate.
- B) reúne os líderes e representantes de setores para entender os pontos de confusão e, juntos, ajustam a comunicação de forma mais clara e acessível.
- D) delega a responsabilidade de resolver o problema para os líderes de cada setor e espera que se comuniquem com suas equipes da melhor forma.
- D) aproveita a situação para reforçar a importância do entendimento coletivo, promove uma comunicação empática e busca engajar os colaboradores por meio de linguagem clara e incentivo.

#### 6. Situação-problema: Produtividade

O RH identificou um aumento nas faltas e atrasos em setores operacionais, além de baixo desempenho em algumas equipes. A empresa está entrando em um período de alta demanda, e será necessário recuperar o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Como você age diante desse desafio?

- A) implanta regras mais rígidas de controle de ponto e desempenho, reforça cobranças e aplica medidas disciplinares quando necessário.
- B) Conversa com os gestores e colaboradores para entender as causas da queda no desempenho, propondo ações conjuntas para reverter a situação.
- C) Informa os líderes sobre os dados levantados e permite que cada setor decida como resolver os problemas de produtividade.
- D) Busca reverter o quadro promovendo ações de valorização e incentivo, como reconhecimento de bons resultados e reforço positivo para reengajar as equipes.

7. Como você costuma avaliar e acompanhar o desempenho contínuo dos seus liderados no ambiente de trabalho?

A) Avalio com base em metas e resultados definidos previamente, cobrando cumprimento rigoroso e corrigindo falhas com firmeza.

B) Realizo avaliações periódicas com diálogo aberto, considerando tanto resultados quanto sugestões da equipe.

C) Deixo que os próprios colaboradores façam sua autoavaliação e conduzam seu ritmo de trabalho.

D) Acompanho de forma próxima, reconhecendo avanços, oferecendo feedbacks constantes e incentivando o desenvolvimento individual.