

QUAL A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO PARA OS COLABORADORES?

HOW IMPORTANT IS LEADERSHIP AS A MOTIVATION FACTOR FOR EMPLOYEES?

Letícia Vitória Nalin¹
Carolina Kruse Ramos²

RESUMO

As lideranças precisam estar preparadas com conhecimentos técnicos e competências gerenciais para atender seus liderados e as necessidades da organização. Este estudo objetiva verificar a relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica em uma cidade de pequeno porte na Serra Gaúcha. Esta pesquisa é um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo e quantitativo. A primeira etapa foi a revisão de literatura sobre a importância da liderança como fator de motivação, de que forma esta influencia a motivação dos colaboradores na organização e a influência do líder na motivação dos colaboradores. A coleta de dados ocorreu através de entrevista semiestruturada com dois líderes e aplicação de questionário fechado aos liderados. Constatou-se que as competências das lideranças foram perceptíveis nas entrevistas aplicadas. Os resultados dos questionários aplicados mostraram que as equipes identificam as competências de liderança em sua gestão. Quanto à motivação, os funcionários são motivados perante as competências da liderança, mas na matriz e na filial existe uma divergência nos resultados. A pesquisa apontou para a necessidade de investigação destas divergências de resultados motivacionais, além da pesquisa sobre interferência entre gênero e percepção da motivação.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Competências.

ABSTRACT

Leaders need to be prepared with technical knowledge and management skills to meet their subordinates and the organization's needs. This study aims to verify the relationship between leadership and employee motivation in a metallurgical company in a small town in Serra Gaúcha. This research is a descriptive case study, qualitative and quantitative in nature. The first stage was the literature review on the importance of leadership as a motivation factor, how it influences the motivation of employees in the organization and the influence of the leader on employee motivation. Data collection occurred through semi-structured interviews with two leaders and application of a closed questionnaire to those led. It was found that the leadership skills were noticeable in the interviews. The results of the questionnaires applied showed that the teams identify leadership skills in their management. As for motivation, employees are motivated by leadership skills, but at headquarters and in the branch there is a divergence in

¹ Graduanda em Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

² Professora Orientadora. Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

results. The research pointed to the need to investigate these divergences in motivational results, in addition to research on interference between gender and perception of motivation.

Keywords: Leadership; Motivation; Skills.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem em um ambiente muito competitivo. Desta forma, é necessário compreender que os administradores precisam estar preparados com seus conhecimentos técnicos, bem como, saber gerenciar suas habilidades interpessoais (Robbins, 2011). Para isso, Tonet (2006) incorpora a importância de aprimoramento da liderança para qualificação dos liderados e seu crescimento profissional. Liderar, segundo Soares (2015), é saber orientar a equipe para atingir os objetivos, mas ao mesmo tempo, preocupar-se em mantê-los engajados e comprometidos com a organização. Assim, Soares (2015), afirma que havendo uma boa equipe com habilidades técnicas aperfeiçoadas e confiantes em seu gestor, o resultado tende a ser eficiente e eficaz no seu desenvolvimento. Escorsin (2017) ressalta a importância de uma equipe em sintonia para que a empresa consiga alcançar os resultados esperados. Portanto, é importante que o líder utilize uma linguagem assertiva e adequada, pois desta forma estará vinculando o respeito e qualidades necessárias de uma liderança.

Uma dificuldade das empresas é conseguir desenvolver pessoas que estejam altamente engajadas, comprometidas e motivadas em um ambiente organizacional. Porém, é compreensível que cada indivíduo possua uma forma diferente de realização pessoal, ou seja, fatores internos e externos que afetam suas aspirações (Chiavenato, 2010). Uma possível explicação para tal dificuldade está justamente no significado de que “a motivação é intrínseca, ou seja, não é possível motivar outra pessoa, ela encontra em si mesma o impulso para a ação” (Costa, 2016, p.104). Por este motivo, é necessário um estímulo para que haja fatores impulsionadores ao objetivo comum da equipe.

Segundo Salvador (2016), as pessoas não motivam ninguém, mas as gestões podem interferir proporcionando condições que auxiliem nos objetivos e necessidades dos colaboradores. Desta forma, interliga-se as intenções da organização e pessoas, correspondendo ao colaborador motivação para trabalhar mais e melhor. Deve ser visto como uma questão estratégica motivar e reter as pessoas, pois as tarefas são realizadas com maior prazer e menos senso de obrigação. Esta relação é clara, mas muitas empresas possuem foco em processo produtivo e poucas visam a importância de motivação.

Santos *et al.* (2023) menciona que as organizações são impactadas perante o estilo de gestão, bem como, a forma como são gerenciadas. Existem poucos estudos a respeito dos estilos de lideranças e impactos causados na organização, tratando-se de uma área significativa para a administração. Santos *et al.* (2023) ressalta que as organizações são impactadas pela atuação da liderança com seus subordinados, afetando o trabalho e os resultados. Desta forma, salienta-se a importância de a liderança gerenciar situações complexas e conflitos. Por isso, o conhecimento sobre a teoria é valioso, devido ser uma base para a gestão administrar, equilibrando ações que influenciam a organização e as pessoas. Os comportamentos dos funcionários impactam a empresa, assim é relevante que as pessoas estejam motivadas em seu trabalho (Santos *et al.*, 2023).

As atividades e ações desenvolvidas pelos gestores, bem como, a forma de instruir os funcionários acarretam consequências positivas ou negativas. Portanto, procurando entender o reflexo das ações dos líderes atuantes em uma organização do setor metalúrgico, situado em um município da Serra Gaúcha, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da liderança como fator de motivação para seus colaboradores? Desta forma, o objetivo geral é verificar a importância da liderança como fator de motivação junto aos seus colaboradores. Para

alcançar este objetivo foi necessário a) realizar uma revisão de literatura sobre a importância da liderança como fator de motivação nas organizações; b) identificar as competências da liderança; c) identificar a percepção dos liderados quanto às competências de sua liderança; d) verificar a relação entre as competências do líder e a motivação de seus funcionários.

Considerando que o presente estudo propõe uma pesquisa sobre os impactos da liderança na motivação de suas equipes, e sendo o estudo aplicado a uma organização metalúrgica situada na região Sul, destaca-se a relevância do setor para a região. A indústria brasileira contribuiu para o Valor Adicional Bruto (VAB), de 2019, com cerca de R\$ 1,4 trilhão (RS, 2020). Nesta estimativa, o Rio Grande do Sul (2020) destacou-se com aproximadamente R\$ 94 bilhões, estando entre os cinco estados com maior contribuição de VAB. O setor metalúrgico empregou no Brasil, em 2020, mais de 200.000 funcionários. Nesse sentido, o setor metalúrgico tem grande importância na Serra Gaúcha. Conforme dados o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul e Região (Simecs, 2023), são 17 municípios que concentram 4,5 mil empresas do setor, com faturamento anual de R\$ 50 bilhões (Simecs, 2023).

A seguir é apresentada a revisão de literatura, os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados e, por fim, algumas considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, esta revisão de literatura aborda a temática da motivação e da liderança, procurando entender como o líder se posiciona na organização frente à motivação. Desta forma, serão discutidos teoricamente os conceitos de liderança, competências dos líderes, motivação e os desdobramentos destes a partir da perspectiva de estudos de referência na área da gestão de pessoas.

2.1 LIDERANÇA

Segundo Robbins (2011), liderança é a capacidade de influenciar o grupo para o alcance de metas e objetivos. Vicentini *et al.* (2018) apontam que a liderança é um assunto bastante estudado, portanto, é preciso aprofundar e detalhar a influência do líder dentro das organizações.

As ações da gestão possuem impacto pessoal e organizacional. Por este motivo, cabe aos líderes administrarem a gestão humana, pertencendo a uma posição de *staff*. Chiavenato (2022) ressalta que as organizações procuram maneiras de adequarem a gestão das pessoas com o alinhamento do objetivo empresarial e, conseqüentemente, também alcançando os objetivos pessoais.

Ao se abordar objetivos empresariais e pessoais, Fellipelli (2021) aponta que quem possui Inteligência Emocional (IE) aperfeiçoada está em um nível diferenciado. Esta pode ser aperfeiçoada, se trabalhada. Existem cinco habilidades nas quais ajudam no desempenho do líder e de seus liderados: o autoconhecimento, o autocontrole, a motivação, a empatia e a destreza social. A inteligência Emocional é uma competência com base no controle dos sentimentos, perante situações divergentes que provocam uma reação emotiva (Gardenswartz *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a liderança necessita de competências e habilidades para o cargo. Porém, além destes requisitos, é necessária a motivação de seus subordinados. Sendo possível administrar com influência sobre estas pessoas. Observa-se assim, que há aspectos importantes da relação entre liderança e motivação que merecem ser estudados com maior profundidade (Maximiano, 2019).

O papel da gestão atua no modo de administrar e também com suas habilidades, impactando a organização. Uma boa liderança gera ganhos produtivos levando em consideração uma efetiva gestão dos funcionários e manutenção adequada dos recursos. A mesma lógica ocorre na versão contrária, se há uma má gestão gerará perdas produtivas, ineficácia e desperdícios (Marcouse *et al.*, 2013).

2.1.1 Tipos de liderança

A forma como os gestores tratam os funcionários é configurada como estilo de liderança. Segundo Banov (2019), o estilo de liderança alterna de acordo com a atuação dos líderes e a forma de controle utilizada sobre os seus subordinados.

Existem três tipos de liderança, mencionadas por Zorzo *et al.* (2004): 1) Autocrático: O líder é dominador e individualista. As tarefas são determinadas em um ambiente controlador e rígido. 2) Democrático: O líder é democrático. As atividades são sugeridas e decididas em grupo, sendo intermediadas pelo líder. 3) *Laissez-faire* ou liberal: O líder é ativo apenas quando chamado. Fornece as ferramentas, mas não auxilia no processo, sendo ministradas pelo grupo.

Há outras formas de interpretação sobre a liderança, por exemplo, na Teoria X, a gestão quer controle e resultado, recompensando e, caso haja uma falha, ameaçando uma punição. As ações de seus subordinados são submissas, sem autonomia. Precisam ser estimulados para fazer as tarefas. O gestor não confia nas pessoas inibindo a chance de assumir maior comprometimento. Já na Teoria Y, a base para motivação é o objetivo, a pessoa tem ambições, buscam conhecimento e desenvolvimento, preocupando-se com valores humanos. Os gerentes enxergam as pessoas com expectativas de melhorias, agregando um ambiente cooperativo e inovador. O reconhecimento das pessoas gera motivação e desempenho para a organização, visando o sucesso (Cury, 2017).

Ainda, pode-se mencionar a liderança transacional, que visa utilizar uma recompensa ou então uma penalidade para submeter os seus funcionários aos seus comandos, podendo ser algo tangível ou intangível. Geralmente, este tipo de liderança atua quando percebe que precisa intervir em algo (Maximiano, 2019). Em um raciocínio oposto, existe a liderança transformacional, que é caracterizada pela pessoa ou sua representação. Não é necessária a presença do líder para seguir os objetivos traçados, pois o subordinado segue a mesma linha de pensamento, sendo a sua recompensa o sentimento de estar contribuindo com os objetivos da empresa, num sentido de autorrealização (Maximiano, 2019).

Avolio *et al.* (2004) mencionam que os líderes autênticos impactam as atitudes e comportamentos dos seguidores. A influência de líderes autênticos se estende além do sucesso final, tais líderes têm um papel a desempenhar na sociedade como um todo. E, nesse sentido, a liderança autêntica é definida uma construção de uma liderança transformacional e ética. Líderes autênticos são pessoas confiantes, esperançosas, otimistas, resilientes e de caráter moral elevado. Por isso, alcançam altos níveis de autenticidade, pois sabem quem são, no que acreditam e valorizam, e agem de acordo com esses valores e crenças enquanto interagem de forma transparente. (Avolio *et al.*, 2004).

Por fim, tem-se a liderança carismática que advém de uma liderança que possui já como personalidade esta qualidade, bem como solidez em seus valores. Possui um jeito dominante e influencia as pessoas, de certa forma, gerando confiança (Santos, 2022).

2.1.2 Papel do líder e liderado

Os estudos empresariais sempre foram voltados para o conhecimento técnico e pouco reconhecido quanto ao enfoque comportamental das pessoas (Maximiano, 2017). Quando existe um ambiente favorável, com a contribuição das práticas positivas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, tende a contribuir com o engajamento individual e também a forma de trabalho entre líder-liderado, desenvolvendo um resultado efetivo. Para obter este resultado é

necessário o acompanhamento minucioso do líder sobre o indivíduo, a disposição e positivismo do colaborador para com a organização (Oliveira e Rocha, 2017).

Os líderes precisam ter algumas habilidades para suprir as suas necessidades laborais. Maximiano (2019) menciona que existem alguns critérios importantes quanto à execução da liderança, ter a habilidade técnica (conhecimento sobre uma atividade específica), humana (saber trabalhar em equipe e compreender as pessoas) e conceitual (estratégia). Estes critérios variam de importância conforme o grau hierárquico da liderança.

Ainda sobre as ações gerenciais, Maximiano (2019) ressalta suma importância para o relacionamento com colegas, a liderança, a resolução de conflitos, o processamento de informações, a tomada de decisões em condições de ambiguidade, a alocação de recursos, o empreender e a introspecção. Percebe-se que são muitas atribuições para serem observadas em cargos de liderança e em consequência espera-se que as atividades sejam desempenhadas de forma assertiva. Fellippelli (2021) complementa que o papel de um líder consiste em autoconsciência emocional, o autocontrole, a adaptabilidade, o otimismo, a empatia, o gerenciamento de conflitos, o trabalho em equipe e a colaboração para o êxito organizacional.

2.2 COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES

As pessoas são fundamentais para a organização, pois a agilidade para mudanças, discernimento e processo de adequação são ações humanas. Conforme os apontamentos de Ferreira *et al.* (2019), considerando esta perspectiva, os conhecimentos, as habilidades e atitudes (CHA) são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas, agregando valor humano, conquistando liderança de mercado e gerando novas oportunidades.

A junção das três iniciais CHA ilustra, então, o que um cargo de uma empresa exige para que o serviço tenha qualidade. Para Rabaglio (2001) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas. Os “Conhecimentos” são definidos pelo aprendizado técnico (saber); as “Habilidades” são definidas pela experiência (saber fazer) e as “Atitudes” são definidas por ações correspondentes aos conhecimentos e habilidades (querer fazer).

A gestão por competências é definida por um processo contínuo, iniciando pela definição da estratégia organizacional, que são a missão, a visão e os objetivos estratégicos. Para, posteriormente, definir os indicadores e as metas e, finalmente, mapear as competências. Nessa fase, são definidas as competências necessárias que são essenciais para atender aos objetivos propostos, bem como as competências internas, que já constam na organização (Brandão, Bahry, 2005).

Dessa forma, a gestão por competências determina que haja o esclarecimento dos requisitos necessários para a execução de tarefas nos setores da empresa, na qual tenha fundamento para o recrutamento, seleção, treinamento e crescimento na gestão das pessoas. A vantagem de realizar esta gestão é a conexão da identificação e parecer da qualidade dos subordinados no processo de gestão dos recursos humanos. Além disto, a gestão por competências permite avaliar a habilidade, a motivação, o caráter e outras contribuições que ajudem a mensurar os níveis de desempenho como fraco, médio ou superior. Portanto, por meio da gestão de competências, a pessoa é o foco do negócio, sendo o portador do resultado positivo ou negativo para a organização (Hondeghem, Horton, Scheepers, 2006).

No segmento das reflexões, observa-se que é responsabilidade do líder estar sobre o controle de sua equipe, alinhando suas atribuições com os objetivos organizacionais. Pereira *et al.* (2006) compreendem que para atingir um bom resultado em suas estratégias é necessário haver duas habilidades, as humanas e as conceituais. As humanas estão vinculadas à comunicação eficaz, interação e motivação dos colaboradores tendo reconhecimento dos

resultados agregados. As conceituais baseiam-se na visão geral do procedimento, tendo conhecimento das ações externas como o mercado atual, clientela, governança, entre outros.

Um diferencial para as organizações é compreender como trabalhar os valores humanos no local de trabalho, gerando esses princípios em resultados efetivos na organização (Pereira *et al.*, 2006). É importante a intervenção da liderança para auxiliar na reabilitação do indivíduo no meio organizacional, aplicando os valores que fazem parte daquele meio e facilitando este ato com orientação (Pereira *et al.*, 2006). O responsável pela administração da equipe precisa ser objetivo, tendo foco e prioridade com eficácia. A organização e o meio externo requerem ética nas ações das organizações e das pessoas que nela atuam (Pereira *et al.*, 2006).

A liderança é algo que pode ser desenvolvido. Para isso, demanda quatro requisitos básicos: a) o líder precisa ter algum seguidor; b) uma liderança na qual os seguidores atuam de forma correta, não necessariamente admirando o próprio líder, mas com bons resultados; c) o líder sirva de base ou exemplo e d) o líder seja responsável (Pereira *et al.*, 2006). Conseqüentemente a liderança possui como estratégia o ato de incentivar as pessoas a resolver os problemas ou situações de forma adequada. Está interligada com o senso de compreender, definir, mobilizar-se e motivar-se, indo além das metodologias. Também, a liderança influencia a forma de pensar e o ação de um indivíduo perante uma situação. A cultura organizacional, quando aderida pelos funcionários, resulta em bons presságios, pois a liderança tem maior envolvimento com as atividades da organização e os vinculados compreendem e agem de acordo a este quesito (Pereira *et al.*, 2006).

Considerando que as organizações buscam constante evolução, sendo um sistema dinâmico, é de grande importância administrar as competências humanas e organizacionais para atingir os objetivos propostos pela empresa (Ramos, 2019). À vista disso, investigando as competências gerenciais, Ramos (2019), atribuiu alguns âmbitos para classificação dos comportamentos sendo a visão sistêmica, a atitude, a intercomunicação, a influência e a resolução. Estes foram agrupados de acordo com qualidades e comportamentos interligados. O quadro a seguir mostra como ficou esta classificação.

Quadro 1 - Âmbitos comportamentais e seus componentes

Âmbito Comportamental	Componentes
Visão sistêmica	Visão global; Foco em resultados; Foco no cliente; Estabelecimento de metas; Empreendedorismo; Orientação estratégica; Sentido claro de direção e visão; Priorização do interesse público; Capacidade de gerenciar processos.
Atitudes	Iniciativa; Cooperação; Autoconfiança; Humildade; Flexibilidade; Comportamento ético; Motivação; Autoconhecimento; Equilíbrio emocional; Compromisso; Dedicção; Envolvimento; Responsabilidade; Confiança; Integridade pessoal; Ética; Tratamento justo e íntegro.
Influência	Liderança; Capacidade de trabalhar em equipe; Capacidade de comunicação interpessoal; Cria clima agradável; Estímulo ao estudo e capacitação da equipe; Comportamento modelo; Ter credibilidade.
Intercomunicação	Comunicação eficaz; Feedback; Habilidade de ouvir; Negociação; Decisões participativas; Empatia; Estabelece relações políticas; Porta voz da cultura organizacional; Consideração; Atenção.
Resolução	Tomada de decisão; Solução de problemas; Solução de conflitos; Criatividade; Propostas de soluções a partir de arranjos entre os diferentes atores; Gerenciamento da complexidade; Gerenciamento de conflitos; Gerenciamento de mudanças; Resolução de problemas.

Fonte: Ramos (2019).

As competências gerenciais foram descritas conforme a afinidade das competências apresentadas, ou seja, cada âmbito comportamental possui uma relação sobre suas respectivas características (Ramos, 2019). A identificação das competências, para Rabaglio (2001), volta-se aos comportamentos do líder e suas atitudes. Busca-se respostas por meio das experiências

citadas, identificando o seu padrão comportamental. Em uma entrevista, por exemplo, as perguntas auxiliam na seleção e identificação das competências postas em ação. Neste sentido, as questões são planejadas para que haja clareza no momento da coleta de informações.

2.3 MOTIVAÇÃO

Os gestores possuem grande responsabilidade sobre os seus subordinados em relação ao desempenho da equipe e para atingir os objetivos comuns é necessário mantê-los motivados. No entanto, a motivação não é algo facilmente controlável, pois os desejos são individuais e diferem de pessoa para pessoa (Daft, 2017). “A motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2002, p. 151). Segundo Chiavenato (2005, p. 215), “a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. Chiavenato (2005) também menciona que a motivação é uma função gerencial que precisa ser compreendida e trabalhada para potencializar a motivação das pessoas no meio de trabalho, procurando incentivar a realização profissional.

Segundo Daft (2017), é importante que haja motivação por parte do gestor para que consiga conciliar seus interesses e engajamento para os demais colaboradores que estão sob seus cuidados e auxílio. Knapik (2012) complementa que a relação de ganhos entre a empresa e seu subordinado deve ser mútua, ou seja, ambos precisam estar atendendo as suas necessidades. A necessidade pessoal vai além do ganho financeiro, existindo ânsia de crescimento profissional como experiência e conhecimento. Desta forma, busca-se engajar todos os envolvidos para atender o propósito comum.

Avaliando as dimensões pessoais e empresariais, uma organização tende a evoluir quando as pessoas visam contribuir com sugestões de melhorias ou mudanças que agreguem positivamente. O fato é que cada indivíduo possui uma personalidade, sonho e valor, e por meio da motivação com compartilhamento de novas ideias cria-se alicerces para a evolução. (Knapik, 2012).

Segundo Maximiano (2017), um estímulo é gerado em um indivíduo e, a partir disto, a pessoa foca no objetivo. Existem algumas teorias explicando as necessidades das pessoas que foram apresentadas por grandes estudiosos, Maximiano (2017) resalta algumas: A Hierarquia de Maslow, a Teoria ERG, a Teoria de Herzberg e a Teoria de McClelland.

A teoria de Maslow destaca uma hierarquia em uma pirâmide de necessidades. Esta pirâmide segue uma sequência perante o comportamento do homem, pois conforme supre uma necessidade o mesmo vai a procura de algo posterior para sua prosperidade. Sobre a base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas ou básicas (alimentação, roupa e moradia), em sequência, surgem as necessidades de segurança (estabilidade, segurança no trabalho e assistência médica), as necessidades sociais (integração na organização), as necessidades de estima (reconhecimento das pessoas) e quando todas estiverem supridas encaminha-se para a necessidade de autorrealização (potencial e capacidade), nível em que a pessoa encontra-se totalmente realizada (Cury, 2017).

Na Teoria ERG, criada por Clayton P. Alderfer, consta a existência de três grupos principais, o *Existence* (são as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança), *Relatedness* (relações pessoais e de estima) e *Growth* (desejo de autorrealização). Ao contrário de Maslow, Alderfer acreditava que a necessidade de uma pessoa podia variar de acordo com sua motivação, em que a pessoa pode ter mais que um propósito motivacional, de diferentes níveis hierárquicos. Porém, também pode haver regressão, caso haja a frustração, sensibilizando a uma necessidade mais básica (Johaán, 2013).

Na Teoria de Herzberg constatou-se que conforme a aquisição de experiência no trabalho, ao passar do tempo, o indivíduo tende a dar mais importância a sua autorrealização

profissional. A pessoa pode ter duas categorias das necessidades e são independentes a) quando há insatisfação com suas atividades no ambiente laboral, neste caso ficará preocupado com o trabalho (fatores de higiene), tratando-se de fatores humanos; b) quando a pessoa sente que está bem com o seu serviço, neste caso há um impacto positivo no trabalho. Estes fatores são de motivação, agregando impulso para o crescimento (fatores de motivação) (Cury, 2017).

Sobre a Teoria de David McClelland pode-se definir motivação por três necessidades, a necessidade de realização (ter sucesso, prestígio), a necessidade de associação (relacionamentos fortes) e a necessidade de poder (controle e influência), designadas abreviadamente em RAP. Neste contexto, o indivíduo aprende com as pessoas no qual tem contato, adequando-se conforme a cultura organizacional. As necessidades de McClelland possuem similaridade aos fatores motivacionais de Herzberg e aos níveis mais altos das classificações de Maslow (Johann, 2013). Além das teorias citadas, é necessário frisar que existe a frustração, sendo preciso entender que esta é uma necessidade insatisfeita. Quando a pessoa está frustrada, pode ter comportamentos negativos inesperados como, afastamento, agressão e resignação (Maximiano, 2017).

A cultura (regras formais e informais) e o clima organizacional (ambiente psicológico perceptível) afetam diretamente as pessoas que estão envolvidas no ambiente. Assim, entende-se que pode haver um impacto positivo ou negativo na motivação dos colaboradores, decorrente de situações percebidas e que levam a ter determinados comportamentos. Questões como reconhecimento, valorização, estrutura, apoio, demandas, entre outros, levam a ter estas percepções (Knapik, 2012).

2.4 RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO

A motivação refere-se a forma como o comportamento ocorre perante a necessidade da pessoa e como é direcionado aos objetivos que podem satisfazer estas vontades (Dalfovo e Pasta, 2019). Como visto, a motivação impulsiona o indivíduo a agir para atingir determinado objetivo. No ambiente corporativo é comum encontrar pessoas desmotivadas e isso ocorre por diversos fatores, estando alguns deles ligados à liderança. “Para estarem satisfeitos e comprometidos com a empresa, os funcionários precisam sentir que contribuem com o sucesso dela” (Lima, 2013, p. 6). Colaboradores desmotivados têm sua produtividade reduzida pois, segundo Bergamini (2008), para se atingir uma maior produtividade é necessário que o colaborador tenha conforto físico e segurança no trabalho.

Segundo Pereira (2022), essa segurança depende da forma como o líder transmite as informações e resolve situações inesperadas, assim, a forma como orientam para execução das tarefas, a leveza na forma de cobrar e a implantação de inovações são considerados elementos importantes para inspirar os colaboradores. Pereira (2022) aponta que liderar um grupo de pessoas requer muita dedicação, precisa balancear características de todos os integrantes para assim determinar a ação. É necessário que haja sinergia para harmonizar os interesses de cada indivíduo com os organizacionais, levando ao sucesso da empresa e inspirando seu pessoal (Pereira, 2022).

Novato e Nunes (2019) apontam que a motivação está diretamente ligada a bons relacionamentos, o que não envolve somente comunicação verbal, mas também, demonstração de sentimentos, empatia, troca de experiência, entre outras manifestações. Um bom relacionamento interpessoal é uma ferramenta de liderança bastante desejada, e pode ser considerado como a capacidade de trabalhar em equipe com cooperação e respeito, esta pode ser aprendida ou desenvolvida e é uma característica muito procurada dentro das organizações.

Simões e Dalfior (2014) apontam que para se ter uma equipe preparada para enfrentar desafios e atender as expectativas de maneira satisfatória é preciso obter líderes capazes de motivar, de influenciar, de estar junto da sua equipe para não apenas delegar tarefas, mas sim

apoiá-los em todos os momentos que se fazem necessários. Dessa forma, os colaboradores não irão se sentir incapazes de alcançar objetivos, por mais desafiantes que sejam.

A liderança influencia muito na motivação da equipe, pois se não houver um relacionamento satisfatório entre ambas, com confiança, respeito e diálogo, os resultados obtidos não serão os melhores e isso irá afetar no desempenho de toda a equipe, pois são fatores necessários para que as pessoas se sintam valorizadas, autoconfiantes para solucionar problemas e alcançar as metas traçadas pela organização (Simões; Dalfior, 2014, p. 90).

A gestão de pessoas é importante, pois a efetividade de ações técnicas deve-se a um grupo de pessoas comprometidas, na qual a liderança e a motivação conduzem para uma melhor eficácia no processo perante a concentração, contentamento no trabalho e aperfeiçoamento na capacitação (Vicenti, 2009). Houve a demonstração, em um estudo de caso, que a percepção de uma liderança democrática é benéfica para todas as partes, pois a comunicação, o comportamento, a interação e outros fatores que envolvem este modelo de gestão, levaram a organização ser bem sucedida. A falta de motivação e liderança interfere nos processos ligados a sustentabilidade e eficiência, resultando em falhas (Vicenti, 2009).

As pessoas são motivadas por diversos fatores, Bem Filho e Macêdo (2021) propõem que a motivação no trabalho não se dará tão somente relacionado ao trabalho. Cada indivíduo possui motivações diferentes, sendo estímulos distintos. Apesar disso, uma liderança adequada, com variáveis significantes como remuneração apropriada, um clima afável, bons benefícios, plano de carreira e inovação, são formas de conduzir um trabalho mais atrativo.

O clima organizacional é afetado por muitos fatores e também sobre o estilo de liderança. Com base nos ensinamentos das teorias motivacionais e questões evolutivas de gestão de pessoas, os gestores conseguem ter uma percepção da insatisfação ou baixa motivação dos trabalhadores. Todo grupo de trabalho precisa estar sob o comando de um líder, para organizar as tarefas, controlar os afazeres, definir metas para atingir os resultados, destinar planos, ter um relacionamento com o grupo, incentivá-los e ser um exemplo para terem como base. Os objetivos da empresa precisam estar alinhados com os colaboradores e lideranças para que os mesmos façam suas atividades com eficiência (Bem Filho; Macêdo, 2021).

Todo o trabalho é digno e aprimorador. Pode-se interligar a motivação dos trabalhadores à sua liderança imediata (Cordeiro *et al.*, 2012). Verificou-se, por Cordeiro *et al.* (2012), que ambas partes de uma organização, tanto colaboradores quanto líderes, acreditam que o ambiente de trabalho seja satisfatório, com capacidade motivacional laboral e individual. Desta maneira, percebe-se que o ambiente laboral realmente afeta na motivação.

As ações dos gestores afetam diretamente os colaboradores. Por exemplo, os colaboradores sentem-se seguros quando existe a necessidade do gestor se manifestar para resolver algum problema, surgindo um sentimento de amparo. Também é importante haver uma comunicação clara para que todos compreendam a finalidade do assunto. Outro fator que desenvolve a motivação no trabalho é a liberdade de expressão, na qual o gestor permite de forma disciplinada e controlada, tendo uma boa conduta com a equipe (Cordeiro *et al.*, 2012).

O papel do líder é desafiador, sendo considerada uma execução estratégica, pois é ele que terá o difícil dever de administrar que ambos objetivos, empresarial e pessoal (funcionários), sejam atendidos, obtendo satisfação e motivação. É importante que a empresa resolva os conflitos internos, para que estes não afetem o seu cotidiano. Desta forma, o líder precisa possuir o CHA e saber administrar os conflitos. Se a liderança não atender a estas qualificações, sendo excessivo ou desatendido, pode acarretar fatores negativos como absenteísmo, insatisfação e redução de produtividade (Ruffatto *et al.*, 2016).

Existe uma grande relevância em ser líder e não chefe. Ruffatto *et al.* (2016) ressaltam a importância do líder nas organizações, pois o mesmo é um profissional que visa as suas tarefas e também outras responsabilidades, como o de inspirar os funcionários, resolver problemas, ter resultados e motivar o grupo. Assim, é visto como uma referência para os seus funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa, para Lakatos e Marconi (2022), parte de um conjunto de atividades que busca compreender a verdade por meio da teoria e realidade. Bardin (2016) compreende que os instrumentos metodológicos são apresentados para análise de conteúdo visando um constante aperfeiçoamento. Este estudo é de abordagem qualitativa e quantitativa. O procedimento metodológico deste estudo, quanto sua finalidade e natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada. No que tange aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, uma vez que se propõe a uma análise minuciosa do objeto de estudo e, quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso (Yin, 2001).

Como essa pesquisa visou investigar a relação entre a liderança e a motivação dos seus colaboradores, foi necessária a coleta de dados sob duas perspectivas, líder e liderado. Assim, a coleta de dados utilizou como instrumentos: entrevista e questionário. As entrevistas foram aplicadas a duas líderes, norteadas por roteiro semiestruturado de treze questões abertas que buscavam identificar suas competências de liderança. Esse roteiro foi construído a partir do referencial teórico de Ramos (2019). Para análise de dados foi aplicado o método CAR na identificação de competências, proposto por Rabaglio (2001), e análise de conteúdo (Bardin, 2016).

O questionário fechado, composto por 28 questões, foi aplicado aos colaboradores das respectivas lideranças entrevistadas. O questionário foi construído a partir dos referenciais teóricos apresentados na seção 2 visando identificar a influência do líder na motivação dos colaboradores e a percepção das competências gerenciais das líderes por suas equipes. Utilizou-se escala Likert de quatro pontos com o intuito de demandar um posicionamento claro para a pesquisa de comportamento. Para constatar a motivação dos funcionários em relação ao comportamento utilizou-se perguntas binárias. Para análise de dados do questionário, utilizou-se de estatística descritiva univariada.

Foram abordadas duas lideranças, uma da matriz e uma da filial da organização. A totalidade de funcionários na empresa, no momento do estudo, aproxima-se de 488, sendo 275 para matriz e 213 para filial. O número de funcionários sob a gestão de cada líder varia em torno de 20 para matriz e 30 para filial. Sendo destes, 17 respondentes da matriz e 21 da filial, responderam ao questionário aplicado. Os dados coletados constituem uma amostragem por conveniência e não-probabilística.

Primeiramente, foi apresentada uma carta de Autorização Institucional para a Direção da organização visando a aplicação do trabalho, sigilo quanto à identificação da organização e não identificação dos respondentes. Houve a aplicação aleatória de uma entrevista com uma liderança e um questionário para um funcionário, com o intuito de testar se as questões estavam compreensíveis e verificar o tempo estimado para coleta de dados. A coleta de dados ocorreu dentro da organização e os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa. A entrevista foi aplicada pela autora, sendo gravada por dispositivo móvel. A aplicação do questionário ocorreu em formato digital para os respondentes por meio da ferramenta *Google Forms*, com acesso via *QR Code* ou link de acesso.

Para triangulação de dados, foi elaborado um mapa de associação de ideias, proposto por Vergara (2016) para comparação das teorias da motivação, das competências das lideranças, da percepção dos funcionários acerca das competências de suas chefias e da influência de determinada competência em sua motivação. A construção deste mapa permitiu maior compreensão dos dados coletados e resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As lideranças e seus respectivos subordinados responderam às entrevistas e questionários no período de 14 de agosto de 2023, na matriz, e 15 de agosto de 2023, na filial. As lideranças e funcionários aceitaram responder as entrevistas e questionários de forma voluntária, já sendo esclarecidos de que não haveria identificação de nomes e as informações seriam utilizadas somente para fins acadêmicos.

É importante ressaltar informações sobre a empresa que aceitou participar desta pesquisa, conforme segue.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização foi criada em 1983, no município de pequeno porte da Serra Gaúcha. Trata-se de uma metalúrgica especializada em componentes para móveis, sendo estes sistemas deslizantes e alumínio. A empresa é reconhecida na América Latina e no Brasil, com certificação da ISO 9001, devido a constante busca pela excelência e qualidade em seus produtos.

O foco de coleta de dados foi o setor de expedição devido ao número de funcionários ser semelhante em ambas unidades, matriz e filial. Procurando manter o equilíbrio entre o número de respondentes e a natureza de suas atribuições. O setor de expedição é responsável por selecionar, embalar e despachar os pedidos para o transporte.

A fim de salvaguardar a identidade da organização, finaliza-se aqui sua caracterização.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

4.2.1 Lideranças

As entrevistas foram aplicadas para duas lideranças, uma da matriz e outra da filial, ambas do gênero feminino, na faixa etária de trinta anos e com ensino superior completo ou em andamento. Quanto ao tempo de empresa, uma gestão está há dezesseis anos na organização, sendo catorze anos em posição de liderança; e a outra gestão, está há dois anos, tendo sete anos de experiência em cargos de gestão.

4.2.2 Funcionários

Os funcionários que responderam ao questionário possuem as seguintes características:

Quadro 2 - Dados de classificação dos funcionários

	MATRIZ	FILIAL
Gênero	Feminino: 94,1% Masculino: 5,9% Prefiro não responder: 0%	Feminino: 42,9% Masculino: 57,1% Prefiro não responder: 0%
Idade	18 a 30 anos: 35,3% 31 a 40 anos: 35,3% 41 a 50 anos: 29,4% Acima de 50 anos: 0%	18 a 30 anos: 38,1% 31 a 40 anos: 38,1% 41 a 50 anos: 9,5% Acima de 50 anos: 14,3%
Grau de escolaridade	Séries iniciais: 11,8% Ensino fundamental: 23,5% Ensino médio: 64,7% Ensino superior: 0% Pós-graduação: 0%	Séries iniciais: 9,5% Ensino fundamental: 14,3% Ensino médio: 52,4% Ensino superior: 14,3% Pós-graduação: 9,5%
Cargo:	Predominância: Embalador Auxiliar de Produção	Predominância: Auxiliar de Produção Auxiliar de Expedição Operador de Corte

Temo de empresa:	1 ano ou menos: 29,4%	1 ano ou menos: 42,9%
	2 a 5 anos: 35,3%	2 a 5 anos: 23,8%
	6 a 10 anos: 17,6%	6 a 10 anos: 33,3%
	11 anos ou mais: 17,6%	11 anos ou mais: 0%

Fonte: A autora (2023)

Pode-se perceber algumas diferenças que podem ter ou não relação com as respostas analisadas a seguir. Por exemplo, na matriz o grande número de respondentes são mulheres e na filial são homens, sendo subordinados por uma liderança do sexo feminino. Também pode-se perceber que, na matriz, a maioria dos funcionários estão entre dois a cinco anos na empresa, tendo maior tempo de experiência, e na filial, o maior número é de um ano ou menos, onde demonstra que as pessoas não tem muito tempo de experiência e conseqüentemente menos tempo de contato com a liderança para avaliá-la.

A seguir, explicação sobre a elaboração da triangulação de dados para análise.

4.3 MAPA DE ASSOCIAÇÃO DE IDEIAS

O fio condutor da análise dos dados coletados pelos dois instrumentos, a entrevista semiestruturada pelos líderes, e o questionário fechado para os liderados, são as competências gerenciais (Ramos, 2019) que atribui alguns âmbitos para classificação dos comportamentos: Visão Sistêmica, Atitude, Intercomunicação, Resolução e Influência.

As questões foram formuladas sob a perspectiva de identificação entre a resposta da liderança e o retorno dos funcionários. Desta forma, foi possível realizar um comparativo entre os retornos obtidos, verificando se é coeso o comportamento do líder com o *feedback* dos funcionários.

Buscando sintetizar de forma assertiva as perguntas aplicadas para as lideranças, a autora teve como base o método CAR (Rabaglio, 2001). Este consiste em realizar um questionamento sobre um exemplo que ocorreu indicando o contexto, a ação e o resultado. O Quadro 3 demonstra um exemplo resumido sobre o desenvolvimento das questões interligadas entre lideranças e funcionários, com base no referencial teórico e triangulação de dados via mapa de associação de ideias.

Quadro 3: Modelo de Elaboração das Questões

ARGUMENTO E REFERÊNCIA	CHA LIDERANÇA	QUESTIONÁRIO LÍDER	QUESTIONÁRIO LIDERADO
Contribuir com o sucesso. Lima (2013)	- Visão sistêmica: foco em resultados, orientação estratégica, sentido claro de direção e visão.	- Conte-me sobre uma ação em que você obteve sucesso com sua equipe de trabalho. - De que forma você acredita ter influenciado para atingir este resultado?	- Quando eu alcanço um resultado positivo, sou reconhecido pelo meu líder. - O reconhecimento ou não reconhecimento do meu líder afeta a minha motivação? Sim/Não
Enfrentar desafios e atender as expectativas. Simões; Dalfior (2014)	- Visão Sistêmica: Visão global, foco em resultados.	- Na realização das atividades com a equipe de trabalho, de que forma você delega, orienta e acompanha os resultados junto à equipe?	- Quando meu líder delega uma tarefa ele me orienta e acompanha os resultados.
Relação positiva entre motivação e liderança. Vicenti (2009)	- Intercomunicação: Feedback, comunicação eficaz. - Intercomunicação: Comunicação eficaz, decisões	- Conte-me uma situação em que você precisou dar um feedback negativo para um funcionário. De que forma procurou agir?	- O retorno do meu líder sobre meu desempenho ou a falta de retorno sobre meu desempenho interferem na minha motivação? Sim/Não

Transmissão de informações e resolução. Pereira (2022)	participativas, atenção. - Resolução: Solução dos problemas e conflitos, gerenciamento de conflitos, criatividade.		
Implantação de inovações. Pereira (2022)	- Atitudes: Motivação, Flexibilidade. - Visão sistêmica: Orientação estratégica.	- Como você cria um clima favorável para que os funcionários façam sugestões de melhorias? - Quando um funcionário sugere uma ação de melhoria, como você trata este assunto? Há um retorno para este funcionário?	- Existe um clima favorável para que eu exponha novas ideias junto ao meu líder? - As sugestões que faço são bem recebidas? - Um ambiente aberto para sugestões me motiva? Sim/Não
Efetividade de ações técnicas e comprometimento Vicenti (2009)	- Atitude: Autoconhecimento, Compromisso.	- Quando você reconhece que o funcionário tem maiores competências para crescimento, de que forma procura promovê-lo?	- Meu líder identifica minhas competências e estimula o meu crescimento. - O estímulo para meu crescimento me motiva?
Comunicação, comportamento, interação levam ao sucesso. Vicenti (2009)	- Atitudes: Comportamento ético, Dedicção, Envolvimento.	- Da última vez que você acredita que teve uma comunicação eficaz com sua equipe, de que forma você agiu?	- Recebo instruções claras de meu líder sobre o que deve ser feito. - A forma como meu líder se comunica interfere na minha motivação? Sim/Não
Liderança e motivação conduzem à eficácia. Vicenti (2009)	- Visão Sistêmica: Orientação estratégica, foco em resultados. - Influência: Comunicação Interpessoal, Clima agradável, comportamento modelo, credibilidade.	- Quais ações você realiza para motivar sua equipe?	- Meu líder realiza ações que me estimulam a alcançar resultados. - As ações ou a falta das ações do meu líder interferem na minha motivação? Sim/Não
Balacear características de todos os integrantes. Pereira (2022)	- Visão Sistêmica: Visão global. - Atitudes: Tratamento justo e íntegro. - Intercomunicação: Atenção	- Como analisa qual o melhor perfil para realização da atividade no intuito de delegação de tarefa?	- Meu líder me estimula a realizar tarefas não rotineiras. - Esse estímulo ou a falta desse estímulo interfere na minha motivação? Sim/Não
Harmonizar interesses do indivíduo com os organizacionais. Pereira (2022)	- Visão sistêmica: Sentido claro de direção e visão. - Intercomunicação: Negociação, porta voz da cultura organizacional. - Influência: Estímulo ao estudo e capacitação da equipe.	- De que modo acredita influenciar na motivação dos colaboradores? - Como procura conciliar as necessidades pessoais dos funcionários e organizacionais?	- Meu líder demonstra preocupação sobre minhas demandas pessoais. - A preocupação ou a falta de preocupação do meu líder afeta a minha motivação? Sim/Não

Motivação ligada a bons relacionamentos. Novato; Nunes (2019)	- Atitude: Envolvimento, confiança. - Influência: Ter credibilidade. - Intercomunicação: Habilidade de ouvir, empatia, consideração.	- Na última vez que um funcionário apresentou alguma dificuldade de relacionamento com a equipe, como você atuou?	- Quando tenho dificuldade de relacionamento com meus colegas, meu líder busca uma solução. - Meu líder me escuta e compreende minha versão dos fatos. - A atuação do meu líder para solucionar problemas me motiva? Sim/Não
Dignidade do trabalho. Cordeiro; <i>et al</i> (2012)	- Atitudes: Ética.	- Conte-me uma situação em que você se deparou com um dilema ético.	- A postura e os valores do meu líder me inspiram. - A postura e os valores do meu líder interferem na minha motivação? Sim/Não

Fonte: A autora (2023)

4.4 COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS

A relação das competências gerenciais das lideranças com o CHA foi observada durante a aplicação das entrevistas, por meio de conversação. As respondentes foram instigadas a explicar alguma situação que ocorram em suas trajetórias como líderes, tendo como base um determinado âmbito, conforme Quadro 1. A seguir, seguem fragmentos das entrevistas aplicadas, sendo as respondentes identificadas como liderança 1 e liderança 2.

A visão sistêmica da liderança 1 foi observada durante o relato de uma situação de pressão, no qual mostrou ser motivador no quesito de conversar e orientar o pessoal para atender as entregas previstas, no prazo, mantendo o objetivo claro, mesmo quando todos os funcionários não acreditavam nesta conclusão. Relatou que impor tarefas não agrega resultado, pelo fato de gerar medo nas pessoas. Por isso, sempre procura trabalhar em equipe. Já na liderança 2, houve o relato sobre uma difícil tarefa, de liderar alguém cujo temperamento era muito instável. Houve muitas conversas, exemplos citados, conflitos resolvidos, *feedbacks*, deixava claro quais as prioridades da empresa e o equilíbrio que deveria haver com os interesses pessoais e organizacionais, incentivando o desenvolvimento da funcionária. Estes fatores agregaram para o crescimento pessoal e profissional da empregada, sendo hoje, uma excelente profissional. Percebe-se que ambos exemplos atendem a contribuição do sucesso da organização, mostrando orientação estratégica, sentido claro de visão e direção, bem como o foco nos resultados. Estes resultados podem ser justificados por meio de Lima (2013), pois os funcionários precisam sentir que fazem parte da empresa e estão contribuindo para a evolução.

Ainda, sobre o atributo da visão sistêmica, a liderança necessita estar atenta quanto a visão global de seu setor, com foco em resultados. A liderança 1 mencionou que controla as metas e processos minuciosamente. Às vezes, as pessoas se distraem durante o expediente, principalmente os jovens com a utilização do celular, e para atender ao regimento interno e meta estabelecida, procura chamar a atenção do funcionário com cautela. Entende que os novos colaboradores estão aprendendo como funciona o ambiente de trabalho e procura conversar e incentivá-los, pois estão se adequando às mudanças e cabe à liderança ensinar a forma de trabalhar. Na cobrança, procura ser cautelosa para não os desmotivar. Na liderança 2, o procedimento é semelhante quanto aos cuidados com os processos. Quando atribuída uma tarefa complexa para um funcionário, procura certificar que a pessoa compreendeu as instruções fazendo-a repetir o que lhe foi instruído. Gosta de agrupar os colaboradores com maior experiência e novatos com o intuito de trocas de aprendizados. Após perceber o aprendizado, altera as equipes deixando duas pessoas com o mesmo nível de conhecimento intermediário para trabalhar. Percebe que as pessoas conseguem resolver os problemas com maior facilidade

nesta técnica de trocas. Procura questionar se os subordinados possuem alguma dúvida para auxiliá-los. Caso ocorra algum erro no processo, instiga a pessoa a encontra-lo ensinando-a com maior facilidade. Acompanha as atividades verificando se estão sendo atendidas conforme o planejamento. Já mencionava Simões e Dalfior (2014), que é necessário ter uma equipe ordenada para atender de forma satisfatória as demandas, enfrentando desafios. Por meio destes exemplos, podemos verificar que ambas estão atendendo ao requisito.

A intercomunicação está lincada com o *feedback* e a comunicação eficaz entre os indivíduos. A resolução busca solucionar os conflitos e problemas, gerenciando adequadamente. Estas competências são perceptíveis pela liderança 1 em uma situação que atuou perante faltas injustificadas. O colaborador estava faltando seguidamente sem justificativas e a gestão procurou conversar sobre esta situação, informando que não era coerente o que estava acontecendo, pois não estava comprometido com a organização. Procurou ser prudente ao emitir a mensagem pois, na maioria das vezes, as pessoas não gostam de receber críticas. Foram aplicadas várias advertências e reuniões com *feedback*, até que entrevistou com o desligamento. Procura deixar transparente o que precisa ser atendido como funcionário e instiga a reflexão das pessoas sobre os seus erros, visando melhorias no trabalho. Segundo Pereira (2022), percebe-se que houve a transmissão de informações e que a liderança precisou agir para solucionar o problema.

A liderança 2 atuou em um caso de desrespeito, no qual o funcionário discutiu com os colegas e com a gestão de forma grosseira, na frente da equipe. A liderança precisou aplicar uma suspensão devido a gravidade da situação, mas antes de suspendê-lo procurou entender o que estava acontecendo, conversando individualmente com o funcionário. Primeiramente, a liderança mencionou as qualidades que se destacavam e melhorias que precisavam ser observadas. Escutou a justificativa da pessoa perante a situação ocorrida e, após a conversa, compreendeu que o funcionário estava com problemas pessoais. Então, com empatia, orientou o funcionário com algumas sugestões e explicou sobre a suspensão. A liderança ficou muito grata em receber, alguns dias após, a confirmação que o funcionário buscou auxílio percebendo que os conselhos fornecidos surtiram efeito positivo. Os exemplos citados da liderança 1 e 2 fazem parte de uma boa comunicação entre as partes, com uma relação positiva de motivação e liderança, incentivando a resultados positivos no estabelecimento (Vicenti, 2009). Ambas as situações procuraram solucionar os conflitos da melhor forma possível.

A atitude possui relação com a motivação e flexibilidade. A empresa trabalha com o Programa de Ideias, em que o funcionário pode participar e concorrer a brindes. Sobre este programa, a liderança 1 reforça que é uma forma de incentivar o funcionário. Muitas vezes, os funcionários não percebem que surgem ideias e que poderiam aproveitá-las neste programa, o mesmo ocorre quando surgem problemas no processo e poderiam sugerir algo para melhoria. Então, a liderança auxilia quando identifica a oportunidade. Desta forma, o colaborador fica feliz em fazer parte deste aperfeiçoamento e por auxiliar a equipe. O Programa de Ideias é um requisito aplicado ao Programa de Participação dos Lucros da empresa, sendo um indicador no setor.

Além de ajudar a criar a ideia, a liderança auxilia no processo de transcrição e implantação, motivando-os. Na liderança 2, a ação é semelhante, pois procura instigar os funcionários a contribuir com ideias, questionando se possuem sugestões. Auxilia na implantação, bem como, na elaboração. Deixa claro para os funcionários que eles possuem total conhecimento da área de atuação e são fundamentais para sugestões de melhorias. Também, nas reuniões semanais com a equipe, procura parabenizar e incentivar a pessoa que fez parte deste programa. Percebe que os funcionários ficam felizes em poder contribuir e ser reconhecidos pela liderança e colegas. Pereira (2022) aponta que é necessário inspirar os colaboradores e, podendo ser por meio de implantação de inovações, são considerados elementos importantes.

Ainda sobre a competência de atitude, existem relações eficazes para o autoconhecimento e compromisso das lideranças. Diante disso, é importante que a liderança analise as competências das pessoas e estimule o crescimento. A empresa costuma realizar seleção interna quando surge a oportunidade de uma vaga, contribuindo para evolução ou modificação de cargo. A liderança 1 aponta que é necessário haver o interesse do funcionário em querer crescer, precisando demonstrar isso. Assim, a liderança apoiará esta indicação. É realizada uma análise de perfil pelo RH (Recursos Humanos) para verificação de compatibilidade com a função. Como forma de incentivo ao desenvolvimento, as lideranças sugerem treinamentos para as pessoas, agregando conhecimento individual e da equipe. A liderança atende a equipe com conversas frequentes para motivar e também consolar, caso o resultado da seleção seja negativo. Na liderança 2, como exemplo, um funcionário entrou na empresa como auxiliar e, dentro de pouco tempo, houve um grande desenvolvimento, pois demonstrou total interesse em evolução, com competência, ética, empenho e um diferencial em comprometimento. Este funcionário mostrou ambição por conhecimento e está fazendo faculdade, após o incentivo da liderança, que sempre o motivou. Segundo Vicenti (2009), a efetividade das ações é correspondida por uma equipe de pessoas com comprometimento. As lideranças percebem o comprometimento das pessoas e sabem reconhecer no momento viável.

Quanto à atitude, também é importante ter comportamentos éticos, dedicação e envolvimento. No diálogo com a liderança 1, observou atender ao requisito nas reuniões semanais que ocorrem com a equipe de trabalho. Existem diálogos que são determinados para serem repassados, após definição das áreas de gestão, e estes podem ser vinculados a qualquer assunto. A liderança mencionou ficar surpresa quando surgem situações negativas, pois sabe que todos procuram compreender os motivos das decisões e as respeitam. Além disso, procura argumentar algo positivo para a equipe justificando que existem alguns processos para melhorias e outros que agregam maiores recompensas. Por exemplo, a empresa presenteou todos os funcionários no dia dos trabalhadores com algo inovador no qual poderiam usufruir em casa e com sua família. Esta ação gerou surpresa em todos os colaboradores. Para incentivá-los, a liderança procura atuar de forma alegre, explicando, sendo transparente na emissão das informações, equilibrando o lado da organização e do funcionário.

A liderança 2, mencionou recentemente uma reunião que pontuava sobre a segurança de todos, procurando emitir as informações de forma clara, descontraída e chamando a atenção na totalidade sobre ações que precisam ser melhoradas. A gestão percebe que geralmente compreendem o que é informado e procuram corrigir suas ações, tendo efetividade em sua comunicação. Desta forma, pode-se perceber que a comunicação, o comportamento e a interação das lideranças com suas equipes de trabalho encaminham-se ao sucesso da organização (Vicenti, 2009). Percebe-se que, novamente, ambas lideranças atendem aos requisitos da competência mencionada.

A influência faz parte das competências das lideranças que conduzem para uma comunicação interpessoal, um clima agradável, um comportamento modelo ou uma credibilidade. As ações das lideranças de ambas unidades são muito perceptíveis, quanto a estes critérios. Pode-se observar que a liderança 1 demonstrou isso em uma ação de endomarketing, pois a movimentação da sua equipe foi exemplar. A empresa sugeriu que os funcionários enfeitassem o setor para comemorar um evento e a liderança teve a iniciativa estimulando as pessoas para fazerem parte da ação, colaborando e decorando o setor nos intervalos da semana, em uma força tarefa. O resultado final ficou excelente para a equipe, todos demonstrando orgulho em fazer parte daquele processo. A gestão complementou, no dia comemorativo, a criação de uma maquiagem no rosto das pessoas, descontraindo o ambiente. Ao fim, realizaram uma confraternização no horário do lanche, em que todos trouxeram algum alimento para compartilhar e, devido a grande repercussão sobre esta união, a liderança solicitou para direção alguns minutos extras de lanche. Todos os funcionários ficaram animados e, decorrente desta

felicidade, conseguiram finalizar as tarefas do dia antecipadamente. Isso ocorreu, segundo a liderança, porque os funcionários sentiram-se engajados e, assim, contribuem com a empresa.

O mesmo ocorreu com a equipe da liderança 2, as pessoas foram motivadas pela liderança e realizaram uma confraternização no horário do lanche, coletando um valor simbólico por pessoa para compra dos lanches. Nesta confraternização houveram risadas, elogios e interação entre a equipe. A liderança entende que quando existe uma relação positiva entre os colegas e o ambiente de trabalho, muitas coisas são relevadas e isto agrega para um bom ambiente de trabalho. Então, Vicenti (2009), confirma que uma boa liderança e a motivação irão direcionar para eficácia nos processos e organização.

As competências podem ser observadas em conjunto, como mostra a questão sobre a análise do perfil para realização de atividades e delegação de tarefas. É importante estar atento aos detalhes da organização e perfil das pessoas visando a atitude (tratamento justo e íntegro), a visão sistêmica (visão global) e a intercomunicação (atenção). Justifica Pereira (2022) que é necessário balancear as características dos integrantes no momento de escolhas e determinação das ações. A liderança 1 e 2 demonstraram que observam os funcionários em atuação, designando tarefas para as pessoas que mais se qualificam em questão comportamental e técnica, inspecionando dificuldades e facilidades, procurando ser assertivas em suas escolhas perante as características apresentadas. Ambas lideranças demonstraram atender este critério questionando, instruindo e motivando os funcionários.

Na mesma linha de raciocínio, Pereira (2022) ressalta a importância de harmonizar os interesses dos indivíduos com os organizacionais, inspirando as pessoas e visando o sucesso da empresa. Para isto, observa-se a visão sistêmica (sentido claro de direção e visão), a intercomunicação (negociação, porta voz da cultura organizacional) e influência (estímulo ao estudo e capacitação da equipe). As lideranças 1 e 2 mostraram que as pessoas precisam de um incentivo pois duvidam do seu potencial. Por isso, a liderança 1 procura instruir, motivar e mostrar confiança. A gestão percebe que os funcionários surpreendem em relação aos aprendizados, por isso transmite todo o conhecimento e aprendizado necessário. Almeja que a fábrica funcione sem sua presença, então procura delegar tarefas para a equipe, pois confia na atuação deles. A liderança 2 procura ser próxima das pessoas, visando ser uma qualidade. Às vezes, as pessoas possuem algum problema e sentem a necessidade de desabafar e serem escutadas, diante disto, procura fornecer atenção, pois enxerga como uma necessidade por parte do funcionário ocorrendo eventualmente. Argumenta que é importante estar junto com as pessoas tentando ajudar a solucionar os problemas. Quando ocorre atrito entre os funcionários na empresa, intervê e aconselha o grupo, no geral, fazendo-os refletir a respeito. Tenta deixar a equipe unida, próxima e incentiva o pessoal positivamente. Procura elogiar e falar o quanto a equipe representa, parabenizando no geral e individualmente, deixando-os felizes, após a conclusão de metas e desafios.

No trabalho, existem várias influências que afetam na motivação, uma delas é o bom relacionamento (Novato e Nunes, 2019). Para o líder saber de que forma agir em momentos de conflitos com a equipe, é necessário atender às competências de atitude (envolvimento e confiança), influência (credibilidade) e intercomunicação (habilidade de ouvir, empatia e consideração). Os retornos das lideranças foram bem satisfatórios, pois percebe-se com clareza os itens mencionados sob a forma como agiram em diferentes situações. A liderança 1 não havia percebido um desentendimento no seu setor, entre duas pessoas e, em tempos diferentes, buscaram conversar com a liderança para trocar de lugar. Atenta-se que a confiança sob a liderança é fundamental para que haja esse diálogo. Então, estas modificações foram realizadas, atendendo as necessidades pessoais e organizacionais, gerando um melhor desempenho. A liderança 2 descreveu sobre uma situação de desentendimento com um funcionário, devido a insubordinação. Ao fim, ele desabafou com ela sobre os problemas pessoais. A liderança

compreendeu porque as emoções estavam alteradas, mas orientou quanto ao auxílio que acreditada ajudar a pessoa, demonstrando consideração.

Houve um questionamento aplicado para as lideranças sobre uma situação ética, na qual consta no âmbito da atitude. As lideranças 1 e 2 não souberam relatar um exemplo específico sobre um caso de ética. Porém, conforme descrito nas demais questões, pode-se perceber que em houeram situações difíceis e ambas lideranças buscaram resolvê-las de forma justa. Procuram encontrar o equilíbrio entre funcionário e organização, buscando algumas cobranças em geral, conversando individualmente quando necessário, relatando situações de melhorias somente para a pessoa envolvida e com sigilo, buscando preservar a identidade e compartilhamentos da pessoa. Esta análise vai ao encontro de Cordeiro (2012) no qual menciona que a dignidade do trabalho está prevista no contexto social.

Por meio das respostas, perante a entrevista, pode-se perceber que ambas lideranças possuem características que vão ao encontro de algumas teorias com maior enfoque. Percebe-se a liderança democrática, como também vínculo com a Teoria Y de McGregor, devido ao reconhecimento à motivação e credibilidade das pessoas, preocupando-se com o reconhecimento humano. Na liderança 1, existe vínculo com a liderança carismática e a Teoria LMX, pois é atribuída uma responsabilidade ao seu grupo de funcionários, confiando no processo e em suas aptidões. Bem como, a liderança autêntica, pois interage de forma transparente e é otimista em suas ações.

4.5 PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS PERANTE COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS

Buscando compreender quais são as percepções dos liderados quanto às competências da liderança, apresenta-se os resultados obtidos e as respectivas análises a seguir. As questões que visavam dados de classificação, estão relacionadas no Quadro 2. Após, iniciam as questões que buscavam desvelar relações entre a função da liderança e a motivação do liderado.

Os funcionários foram questionados, primeiramente, se quando alcançam um resultado positivo são reconhecidos pelo líder, tanto na matriz como na filial houve concordância. Sobre este reconhecimento do líder afetar a motivação, os dados apontam para uma divergência importante. Na matriz, todos os liderados afirmam que “sim”. Já, na filial, 52,4% afirmaram que o reconhecimento do líder “não” afeta em sua motivação.

Quanto ao estímulo da liderança para realização de tarefas não-rotineiras, as respostas foram afirmativas para ambas unidades. Quando questionados se este estímulo ou a falta deste estímulo interfere na sua motivação, as respostas foram divergentes entre as unidades, sendo 82,4% “sim” na matriz e 66,7% “não” na filial.

A próxima questão visava se o líder demonstra preocupação sobre as demandas pessoais. As respostas foram conclusivas positivamente para ambas unidades. Já quando questionados se a preocupação ou a falta de preocupação do líder afeta a motivação, as respostas foram divergentes, sendo 70,6% “sim” na matriz e 66,7% “não” na filial.

Quando questionados se o líder delega tarefa orientando e acompanhando os resultados, ambas unidades concordam. Já quando questionados se o retorno do líder sobre o desempenho ou a falta de retorno sobre o desempenho interfere na motivação, novamente houve discrepância nos resultados, sendo 100% “sim” na matriz e 61,9% “não” na filial.

O próximo questionamento era se o líder realiza ações que estimulam o funcionário a alcançar resultados. Ambas unidades tiveram concordância nos resultados. Porém quando questionados se as ações ou a falta das ações do líder interferem na motivação, houve diferença nos resultados, sendo 94,1% “sim” na matriz e 61,9% “não” na filial.

Houve um questionamento sobre a existência de um clima favorável para que o funcionário exponha novas ideias junto ao líder. As respostas de ambas unidades foram positivas. Em seguida, houve o questionamento se as sugestões trazidas são bem recebidas e,

para ambas unidades, houve a concordância como predominância. Também, houve uma indagação sobre a motivação perante um ambiente aberto para sugestões e as respostas de ambas unidades novamente foram positivas.

Quando questionados sobre a dificuldade de relacionamento com os colegas, se a liderança busca uma solução, matriz e filial concordam em maioria. Quando questionados se o líder escuta e compreende a versão dos fatos, ambas unidades afirmaram quem “sim”. Em sequência, foram questionados se a atuação do líder para solucionar problemas os motivada e novamente houve afirmação de ambas unidades.

A investigação sobre a relação da liderança quanto a identificação das competências e estímulo ao crescimento do liderado, teve repercussão positiva em ambas unidades. Quanto a motivação do estímulo para o crescimento, também houve afirmação como predominância em ambas unidades. Importante ressaltar que obteve um grande número de afirmações na matriz, sendo 94,1% e na filial o resultado foi de 71,4%.

Quando questionados se recebem instruções claras da liderança sobre o que deve ser feito, novamente ambas unidades concordaram. Quando questionados se a forma como o líder se comunica interfere na motivação, os resultados foram positivos, sendo 82,4% na matriz e 57,1% na filial.

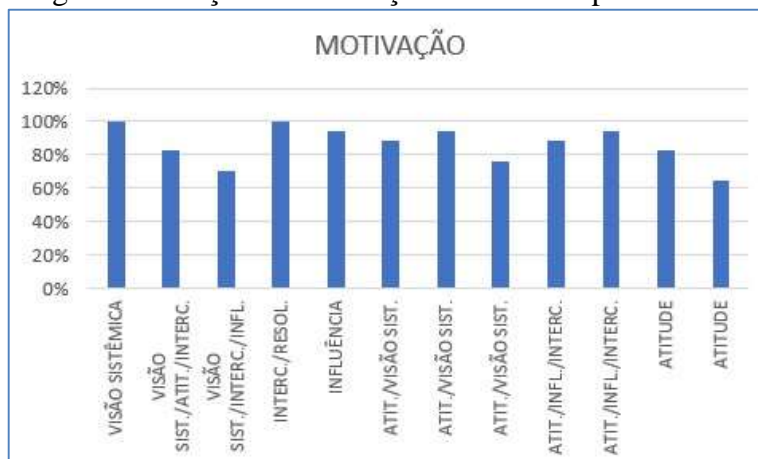
A questão seguinte indagava sobre a postura e os valores do líder em relação a inspiração. Ambas unidades concordam com este critério. Porém quando questionados se a postura e o valores do líder interferem na motivação, houve diferença de 64,7% que “sim” na matriz e 57,1% que “não” na filial.

A partir destas análises, pode-se concluir que as lideranças atendem a todos os critérios das competências, pois a maioria das pessoas concordam que atuam de forma positiva. Porém, em relação a motivação, percebemos que na matriz a maioria das pessoas são motivadas e influenciadas com as ações da liderança. Já na filial, muitos afirmam que a atuação da liderança não interfere na sua motivação. Algo que pode ser estudado futuramente para compreender melhor sobre o assunto.

4.6 QUAIS COMPETÊNCIAS MOTIVAM OU NÃO MOTIVAM O FUNCIONÁRIO

Segundo as entrevistas aplicadas para as lideranças da matriz e filial, verificou-se que ambas demonstraram exemplos de ações para todas as competências inqueridas. Quanto à análise dos questionários aplicados aos funcionários, pode-se perceber que na matriz mostraram-se mais engajados em relação à motivação de sua liderança. Todas as questões foram, para a maioria dos respondentes, afirmativas. Abaixo o gráfico que demonstra este resultado.

Imagem 1: Relação da motivação com as competências na matriz.

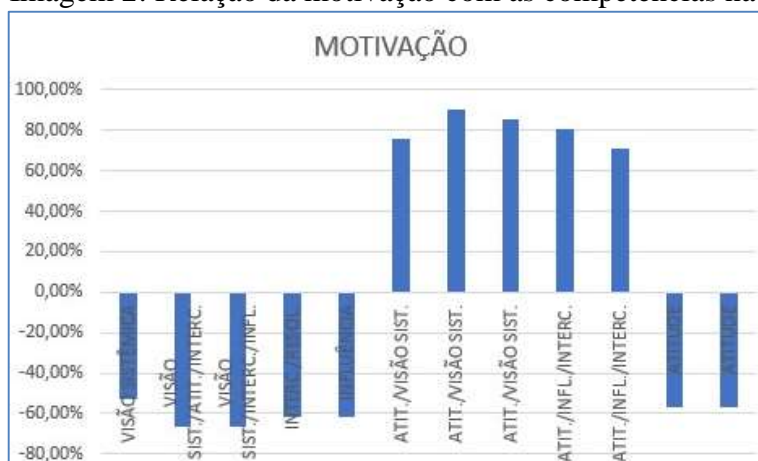


Fonte: A autora (2023)

No item 4.5 foram descritas as respostas dos funcionários quanto as questões aplicadas via questionários. Com base nestes retornos, elaborou-se a Imagem 2, na qual se pode observar que todas as respostas ficaram acima de 60% como afirmações, perante as competências investigadas sobre a liderança, correspondidas entre Visão Sistêmica, Atitude, Intercomunicação, Resolução e Influência. Importante ressaltar que a maior aceitação foi sob a competência da Visão Sistêmica, na qual mencionava a questão sobre reconhecimento ou não reconhecimento da liderança perante a motivação, e também a competência de Intercomunicação e Resolução, na qual visava a questão do retorno do líder ou a falta deste retorno sobre o desempenho interferindo na motivação. A competência de menor repercussão foi a Atitude em que se refere sobre a questão da postura e valores do líder interferirem na motivação.

Quanto à análise dos questionários aplicados aos funcionários na filial, pode-se interpretar que houve divergência entre os resultados. Conforme é possível analisar na Imagem 2.

Imagem 2: Relação da motivação com as competências na filial



Fonte: A autora (2023).

Neste caso, é perceptível que a relação da motivação perante as competências da liderança na filial é variável. Observa-se que todas as respostas positivas ficaram acima de 60% e as negativas acima de 50%. Importante ressaltar que a maior aceitação foi sob a competência da Atitude e Visão Sistêmica, na qual mencionava a questão sobre a motivação perante um ambiente aberto para sugestões. As competências de maior repercussão negativas em relação a motivação foram a Visão Sistêmica, Atitude e Intercomunicação sendo aplicadas na questão sobre o estímulo ou a falta deste estímulo para realização de tarefas não rotineiras, como também a Visão Sistêmica, Intercomunicação e Influência na questão de preocupação ou a falta de preocupação da liderança perante as demandas pessoais interferirem na motivação. A menor menção sobre a competência afirmativa refere-se a Atitude, Influência e Intercomunicação em que aborda o tema sobre a motivação do estímulo para o crescimento. Já a menor menção sobre a competência negativa refere-se ao reconhecimento ou não reconhecimento do líder afetar a motivação. Analisando-se estes dados podemos verificar a discrepância nas comparações de matriz e filial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou investigar a relação entre a liderança e a motivação de seus colaboradores. Os objetivos específicos consistiram em realizar uma revisão de literatura sobre a importância da liderança como fator de motivação nas organizações; identificar as

competências da liderança; identificar a percepção dos liderados quanto às competências de sua liderança; verificar a relação entre as competências do líder e a motivação de seus funcionários.

Desta forma, constatou-se que as competências de liderança foram perceptíveis nas entrevistas aplicadas, pois demonstraram atender em exemplos de atuação no trabalho. O retorno dos funcionários perante a aplicação do questionário também apontou que as equipes percebem competências de lideranças em suas gestoras. Porém, quanto à motivação, na matriz, percebe-se a maioria dos funcionários motivados perante as competências da liderança e na filial existe uma divergência entre a motivação dos funcionários perante as competências da líder.

Como proposta de estudo para futuros trabalhos, existe um número de pessoas razoavelmente grande que não se motivam com as competências da liderança. Pode ser investigado o porquê destes retornos, já que na matriz todos acabaram concordando que são totalmente interessados pelas competências. Também, poderá haver uma investigação sobre a interferência entre gênero e percepção da motivação, pois na matriz houve um grande número de mulheres respondentes e na filial a predominância foi masculina. Pode haver um estudo de correlação sobre os resultados obtidos nos questionários aplicados aos funcionários, para obtenção de relacionamento entre as variáveis.

No presente estudo, não foi possível coletar a informação de exemplo de caso que envolvia ética, pois as respondentes não lembravam de um caso específico, mas foi possível observar que a atuação destas, em outros casos, correspondem a tratamentos éticos. Houve uma limitação neste estudo quanto a análise das competências das lideranças, no qual não foi considerado os fatores físicos e estruturais, pois a base de pesquisa não correspondia a estes critérios. Não foi possível efetuar a identificação da empresa, devido sigilo solicitado para resguardar sua imagem e informações.

Ao final deste estudo, destaca-se a importância da liderança como fator de motivação, pois as ações e meios pelos quais os líderes atuam impactam diretamente a motivação do funcionário. A forma de reconhecimento pelo alcance de resultados na organização, o estímulo para realização de atividades, a preocupação sobre as demandas pessoais, o retorno perante o desempenho, as ações diárias, a manutenção de um clima favorável para sugestões, a forma como solucionam problemas, o estímulo para o crescimento e desenvolvimento, a boa comunicação, a postura e os valores da gestão interferem diretamente no estímulo de fatores impulsionadores à motivação. Portanto, a motivação dos funcionários a partir da atuação da liderança é um fator que precisa ser considerado pelos gestores, uma vez que pode implicar em diminuição da rotatividade, aumento e qualificação da produção, humanização das relações de trabalho que, somadas, levam ao bem estar do funcionário no trabalho.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F. L.; MAY, D. R. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, **The Leadership Quarterly**, v. 15, 2004, p. 801-823. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000876>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BANOV, M. R. **Comportamento Organizacional: Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho**. São Paulo:2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Lisboa, 2016.

BEM FILHO, O.; MACÊDO, M. E. C. Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios. **Rev.Mult. Psic.**, Maio/2021, vol.15, n.55, p. 261-277. Disponível em: file:///D:/Usuario/Downloads/3061-Texto%20do%20Artigo-8378-12347-10-20210531.pdf. Acesso em: 14 mai. 2023.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008. 214 p.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 11 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Visão e ação estratégica os caminhos da competitividade**. 4.ed. São Paulo Atlas, 2022.

CORDEIRO, V. J.; TESSER, E. A. O. S.; PAULA, R. A.; ZAMPOMA, J. Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC. **Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis**, v. 2, n. 1, p. 119 - 127, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32574/relacao-entre-o-estilo-de-lideranca-dos-gestore--->. Acesso em 14 mai. 2023.

COSTA, S. G. **Comportamento organizacional**: cultura e casos brasileiros. 1. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2016.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. Ed. 9, São Paulo: Atlas, 2017.

DAFT, R. L. **Administração**. Ed.3, São Paulo: *Cengage Learning*, 2017.

DALFOVO, O.; PASTA, A. **Gestão na Tecnologia da Informação**: teoria e prática como inteligência nos negócios. Ed. 1, Blumenau: 2019.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipe**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FELLIPPELLI, A. **Autoconhecimento Para Um Mundo Melhor**. Editora Alta Books, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555201307/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

FERREIRA, M. M. G.; *et al.* Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. **Revista Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 12, p.31950-31965,. 2019.

GARDENSWARTZ, L.; CHERBOSQUE, J.; ROWE, A. **Inteligência emocional na questão de resultados**: a dura verdade sobre as qualificações emocionais no ambiente de trabalho. São Paulo: Clio Editora, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=vOaDv8pSwboC&oi=fnd&pg=PA6&dq=intelig%C3%Aancia+emocional+na+gest%C3%A3o+de+pe%C3%A7as&ots=kympGmodsf&sig=jMSYaxCXJA_W_ibo2SaiAEVyoqE#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 jun. 2023.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista de Serviço público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/201561/001102417.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jun. 2023

JOHAAN, S. **Comportamento organizacional**. 1.ed., São Paulo: Saraiva, 2013.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed., Curitiba: Inter Saberes, 2012.

LIMA, L. P. M. **Ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da motivação e engajamento dos colaboradores**. 2013. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 26 nov. 2023.

MARCOUSE, I.; *et al.* **Recursos Humanos – Série Processos Gerenciais**. Editora Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502204850/pageid/19/>. Acesso em: 06 mai. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

_____, A. C. A. **ADM por Competências: Você Gestor**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

NOVATO, D. S. N.; NUNES, E. C. D. A. N. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. **Revista Saúde**. V.13, n.1/2,2019. DOI: 10.33947/1982-3282-V13N1-2-3686. Disponível em: [file:///D:/Usuario/Downloads/3686-13305-1-PB%20\(3\).pdf](file:///D:/Usuario/Downloads/3686-13305-1-PB%20(3).pdf). Acesso em: 11 mai. 2023.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v.19, n.65, p. 426, jul./set. 2017.

PEREIRA, A. P. C. Liderança e motivação no setor bancário: um estudo de caso em agências do noroeste fluminense. **REINPEC**, v. 07, n.1. DOI 10.20951/2446-6778/v7n1a17.10, mar. 2022. Disponível em: <http://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/800/582>. Acesso em: 11 mai. 2023.

PEREIRA, M. F.; GARCIA, J. R. G.; BORGERT A.; CALDAS, A. de M. **O líder organizacional e suas competências**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1156.pdf. Acesso em: 11 jun. 2023.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. Educator, São Paulo, 2001.

RAMOS, C. K. **Proposta para seleção por competências da alta administração da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Departamento de Planejamento Governamental. **Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul**. 7. ed. Porto Alegre: Departamento de Planejamento Governamental, 2020. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/inicial>. Acesso em: 01 dez. 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: *Prentice Hall*, 2002.

_____; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed., São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2011.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança e conflitos interpessoais em empresas familiares. **R. Adm.**, Belo Horizonte. V. 15v n. 1. P1 26-44. jan/mar. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1984975FACES2017V16N1ART3616>. Acesso em: 13 mai. 2023.

SALVADOR, S.R. Motivação Organizacional. Caderno de Administração. v.1. **Revista do Departamento de Administração**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2016.
SANTOS, B. P. dos; BRITO, D. M. de; PEREIRA, N. S. A. C.; CARVALHO, Y. B. de. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: Fenômeno Motivação. **Revista Humanidades & Inovação**, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3482>. Acesso em: 06 dez. 2023.

SANTOS, R. A. S. dos. **Em busca de uma Teoria sobre Liderança e Gestão de Crises: Lições Aprendidas no Setor Elétrico Brasileiro**. São Paulo: Editora Dialética, 2022. *E-book*. Disponível em https://www.google.com.br/books/edition/Em_busca_de_uma_Teoria_sobre_Lideran%C3%A7a/m9R2EAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=teoria+lmx&pg=PT74&printsec=frontcover. Acesso em: 13 mai. 2023.

SIMECS. **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul e Região**. 2023. Disponível em: https://simecs.com.br/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=home-institucional-simecs&gclid=EAIaIQobChMIvp7blbnggwMVQgOtBh2mGA7nEAAYASAAEgKb__D_BwE. Acesso em: 15 jan. 2024.

SIMÕES, M. de A.; DALFIOR, S. D. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Gestão Contemporânea**, Vila Velha, v.4, n.1, p. 73-91, abr., 2014. Disponível em: <http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>. Acesso em: 11 mai. 2023.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed., São Paulo: *Pearson Education* no Brasil, 2015.

TONET, H.; REIS, A. M. V.; BECKER JR, L. C.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de equipes**. FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VICENTI, L. F. Gestão de Pessoas em empresas de Serviços de Alimentação: Ênfase na motivação e liderança para obtenção da qualidade e segurança dos Alimentos. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 2. n. 1. p. 66-80, 2009. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/57>. Acesso em 14 mai. 2023.

VICENTINI, D.; PIZZUTTI, J. H.; CARVALHO, M. R. de. A influência da liderança em tempos de crise. **União das Faculdades de Grandes Lagos: nada supera o conhecimento**, Grandes Lagos, v. 1, p.1-28, 2018. Disponível em: [file:///D:/Usuario/Downloads/83-Texto%20do%20Artigo-321-1-10-20181109%20\(1\).pdf](file:///D:/Usuario/Downloads/83-Texto%20do%20Artigo-321-1-10-20181109%20(1).pdf). Acesso em: 24 abr. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2001.

ZORZO, C. M.; DA SILVA, L. D.; POLENZ, T. **Pedagogia em conexão**. Canoas: Ed. ULBRA, 2004.