

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO, A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO NÍVEL MOTIVACIONAL DA EQUIPE

Otávio Renato Scalabrin¹

RESUMO

O presente trabalho, tendo como base para estudo, uma instituição financeira, no estado do Rio Grande do Sul, com agência instalada no município de Lagoa Vermelha, realizou-se um estudo quantitativo com propósitos descritivos para investigar a relação entre a liderança e o nível motivacional da equipe, estabelecendo a maneira que os liderados tendem a se comportar dado o estilo de liderança adotada pelo seu gestor e de que maneira isto a afeta a motivação em trabalhar para a empresa. Para a obtenção de informações, foi elaborado um questionário de natureza quantitativa para avaliar os níveis integração social na organização, oportunidades de crescimento, ambiente e condições de trabalho, utilização e desenvolvimento da capacidade humana e compensação justa adequada. Desta forma, podendo obter a percepção que a equipe possui acerca da instituição e da liderança.

Palavras-chave: Clima organizacional. Engajamento. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

The present work, based on the study of a financial institution in the state of Rio Grande do Sul, with a branch located in the municipality of Lagoa Vermelha, carried out a quantitative study with descriptive purposes to investigate the relationship between leadership and the team motivational level, establishing the way that those led tend to behave according to the leadership style adopted by their manager and how this affects their motivation to work for the company. To obtain information, a quantitative questionnaire was developed to assess the levels of social integration in the organization, growth opportunities, environment and working conditions, the use and development of human capacity and adequate fair compensation. In this way, it is possible to obtain the perception that the team has about the institution and leadership.

Key-words: Organizational climate. Engagement. Leadership. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O processo motivacional nas pessoas advém dos tipos de ambientes em que o indivíduo é exposto tanto no presente como no passado. Na grande maioria das vezes, tais ambientes geram sentimentos, estes, definem quais serão as próximas ações que a pessoa irá realizar, agindo através das emoções. Desta forma, cabe avaliar o impacto de haver uma liderança de qualidade nas equipes, na qual suas atitudes gerem resultados positivos mantendo sua equipe motivada e adepta às culturas da empresa.

Individualmente, cada trabalhador pode adaptar sua forma de agir no intuito de conquistar seus objetivos e satisfações. Consoante a isto, o líder destaca-se como instrumento fundamental para tal êxito. Na ocasião de um funcionário não se sentir respeitado nem confortável no ambiente que desenvolve suas atividades, pode-se vincular tal insatisfação com a falta de transparência e esclarecimento por parte de sua liderança, ao passo, o gestor deve

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 178060@upf.br

transparecer segurança e firmeza para a equipe, mostrando-se acessível e compreensivo com seus liderados a fim de motivá-los e de mantê-los engajados.

Nos dias atuais pode-se perceber a intensidade demonstrada nas empresas pela busca de seus objetivos e resultados pelo fato do mercado como um todo mostrar-se mais exigente a cada dia. Portanto, encontrar funcionários e pessoas que se enquadrem à cultura da empresa não têm sido uma tarefa muito fácil para o setor de Recursos Humanos, visto que da mesma maneira que as empresas estão mais exigentes, a classe trabalhadora também tem aumentado o seu filtro na seleção das empresas, onde dedicarão horas do seu dia em troca de uma remuneração mensal, ou salário. Posto isso, é possível observar que o trabalho para os líderes que representam um grupo de pessoas se tornará mais relevante ainda e suas responsabilidades aumentarão, visto a delicadeza deste assunto na contemporaneidade.

Para Escorsin, Walger (2017) os processos de socialização de um grupo bem analisados podem ajudar a explicar o comportamento de seus membros. No ambiente de trabalho o líder responsável pela integração grupal que conhecer estes processos obterá vantagens na maneira de conduzir sua equipe os deixando-os confortáveis num clima organizacional leve. Por consequência, haverá uma motivação extrínseca oriunda do ambiente em que o liderado é exposto, desta forma contribuindo para o cumprimento dos resultados e objetivos empresariais.

Diante desse contexto, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual é a relação existente entre nível de motivação no trabalho e liderança em uma empresa inserida no setor bancário da cidade de Lagoa Vermelha?** Portanto, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação existente entre nível de motivação no trabalho e liderança em uma empresa do setor alimentício tendo como objetivos específicos: i) Identificar o grau de motivação da equipe; ii) Analisar o impacto da liderança na motivação; iii) Propor plano de ação visando solucionar possíveis gargalos na relação entre motivação e liderança.

Para Dias (2013, p. 296):

A criação de um clima saudável e motivador é basicamente o resultado do comportamento e estilo de liderança. O clima interno de uma organização inclui a natureza das redes de comunicação das organizações, os sistemas de recompensa, o estilo de liderança, as técnicas para fixação de objetivos e outros fatores. O clima é o ponto focal de um complexo conjunto de forças em uma organização que incidem sobre quem trabalha nela. Conhecer as variáveis do clima permite aos administradores aproveitar essas forças para alcançar as metas organizacionais.

Para Johann (2013, p. 58) “o ambiente molda e condiciona o comportamento das pessoas, reforçando o comportamento operante por meio de estímulos, aversão e, eventualmente, castigos”. Portanto, a liderança deve ter como objetivo também buscar métodos para aplicar no ambiente em que seus liderados estão inseridos visando atrair e reter perfis adequados ao trabalho e ao bem-estar.

Este artigo terá a seguinte composição: no capítulo dois (2) será abordada a fundamentação teórica e pesquisa bibliográfica envolvendo liderança, motivação, logo, no terceiro capítulo este estudo irá discorrer acerca da pesquisa implementada e apresentação do seu método, no quarto capítulo será analisado detalhadamente os resultados apresentados pela pesquisa e então, finalizando o artigo, as considerações finais e conclusão do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA

A liderança pode ser vista em diferentes tipos de ambientes, logo, os conceitos de liderança podem ser adaptativos à equipe que estará sendo liderada. Para Chiavenato (2021, p.14) “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais”. Portanto, a pessoa responsável pela condução de um determinado grupo para seu objetivo possui forte influência sob o resultado atingido.

No entendimento de Schein (2009, p. 211):

As organizações não se formam acidentalmente ou espontaneamente; ao contrário, são orientadas para uma meta, têm um propósito específico e são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada e dirigida de várias pessoas pode realizar algo que a ação individual não pode.

No entendimento, pode-se perceber que existem limitações na individualidade, sozinhos, as pessoas podem ir mais rápido, mas em grupos, junto com outras pessoas, vão mais longe. Embora existam dificuldades no que tange a relações dentro de um determinado grupo, aceitar a individualidade alheia e respeitá-la pode favorecer as relações, neste processo, o líder possui papel fundamental à medida que o mesmo conduz e orienta seus liderados para um bom convívio em prol do grupo como um todo facilitando o processo até a realização dos objetivos.

Na mesma direção Robbins (2015, p.101) indica que, “a confiança é a essência da liderança, porque é impossível liderarmos pessoas que não acreditam em nós”. O fato de possuir uma equipe desenquadrada às lideranças da empresa, podem surtir efeitos negativos para organização, o fator confiança entre líder e liderado é essencial para o mover da equipe visto que se deve haver transparência entre as relações, no momento em que começa a ocorrer ocultação de informações que deveriam ser repassadas ao líder, ou do líder ao liderado a estrutura do grupo se fragiliza, pois, a essência passou a ser negligenciada. Neste direcionamento, havendo confiança de ambas as partes, o líder pode exercer um papel além do seu cargo de liderança, melhorando a sociedade também. Segundo Oliveira *et al.* (2013, p. 194) “exercer a liderança de maneira socialmente responsável é direcionar sua organização para melhorar a sociedade como um todo, além de ganhar dinheiro para a própria organização”.

2.1.1 Conceitos

Na academia, muito se discute acerca do tema liderança, portanto alguns conceitos-chaves são imprescindíveis para a construção de uma fundamentação teórica focada neste assunto que é liderança. Faz-se necessário valores e princípios para a construção de uma personalidade com liderança eficaz nas organizações os quais formarão um líder conceitual, ou seja, aquele que é capaz de conduzir sua equipe ao sucesso mantendo as boas relações mesmo à frente das adversidades

Dutra (2016) aponta que alguns comportamentos podem ser essenciais para um líder destacar-se em suas atividades, entre elas estão: comunicação, delegação e sustentação de relacionamentos. O líder possuindo boa performance nestes aspectos, além de destacar-se em

sua função pode trazer um melhor clima para seus liderados refletindo também nos resultados empresariais, à medida que uma equipe motivada facilita o cumprimento de seus objetivos.

Para Liker *et al.* (2014) a busca de orientar e desenvolver pessoas é de suma importância, criar meios, situações as quais sejam propícias para a evolução da equipe faz parte de um processo construtivo para atender as demandas empresariais. Para liderar com maestria não basta conduzir a equipe a atingir o objetivo, mas sim auxiliá-los a desenvolverem-se mutuamente para que o grupo cresça como um todo. Um grupo consciente mantém boa relação com seu líder de maneira que possa ajudar nas tomadas de decisões também e não apenas cumprindo ordens, seria a liderança democrática a qual será falada posteriormente, o fato de mais pessoas fornecerem suas opiniões acerca de um tema da empresa pode auxiliar ampliando as oportunidades de tomada de decisão gerando mais informações e conhecimentos com maior aderência às metas organizacionais (Robbins, 2005).

A liderança nas organizações podem ser vistas por diferentes prismas, sejam estes formais ou informais, para Drumond (2012, p. 80) “a liderança formal emerge da estrutura de poder e de controle da organização, e a liderança informal emergirá da legitimação que é conferida pelos liderados. O fato de esses dois tipos se encontrarem, eventualmente superpostos, tende a conferir grande reforço à ação, impulsionando o conjunto em direção a seus objetivos”. No momento em que o responsável pelo grupo, ou líder passa a ser reconhecido pelos seus liderados como tal, a aceitabilidade facilitará os processos, uma vez que esta liderança não é reconhecida apenas por seu título imposto pela organização, mas sim onde demonstre atitudes as quais seus liderados vejam que podem contar com ele.

A liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. No entanto, nem todos os líderes são administradores nem todos os administradores são líderes (Robbins *et al.*, 2014). Evidentemente, no mundo de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível máximo de eficiência, bem como líderes que criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização.

De acordo com Biazzini (2019), construir e energizar a equipe, desenvolver e delegar, negociar, mostrar coragem e comprometimento, envolver e reconhecer, mobilizar, persuadir e inspirar são a essência da liderança que busca não apenas a produtividade, mas também a capacidade de adaptação, de mudança e inovação. Ou seja, a liderança é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos no alcance de uma meta em determinada situação. Além disso, as habilidades ligadas à liderança implicam em conhecer a natureza humana, as reações, atitudes e comportamentos.

Por isso, para Chiavenato (2003), a liderança é imprescindível em todos os tipos de organizações, pois para liderar é preciso saber conduzir pessoas e conhecer sua natureza. Além disso, a liderança é um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, onde o líder é a pessoa que sabe ajustar e conjugar suas características, a dos subordinados e a situação que os envolve.

Para Veronesi (2014), crescer e conquistar cargos de liderança são os objetivos de todos os profissionais, mas alcançá-los não é uma tarefa fácil, pois além de mostrar resultados é necessário que o profissional esteja focado e qualificado. As dez qualidades ideais de um líder são: capacidade de delegar; confiança; criatividade; capacidade de inspirar; honestidade; intuição; senso de humor; compromisso; atitude positiva e comunicação. Por isso, “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições” (Bennis, 1996, p. 78).

2.1.2 Teorias da liderança de acordo com Stephens Robbins

De acordo com Robbins *et al.* (2014), a liderança pode ser dividida em quatro teorias: Teoria dos traços, Teoria comportamental, Teoria contingencial e Teoria de troca entre líder e liderados, as quais serão explicadas neste capítulo conforme as ideias defendidas pelo autor.

2.1.2.1 Teoria dos Traços

Segundo Robbins *et al.* (2014), a teoria dos traços foca nas qualidades e características pessoais, a fim de identificar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais.

A extroversão é o traço mais importante do líder eficaz, no entanto, essa característica está mais associada ao surgimento do líder do que a sua eficácia, pois pessoas mais sociáveis e dominantes costumam impor-se em situações de grupo. Outro traço que pode indicar uma liderança eficaz é a inteligência emocional, pois o seu componente primordial é a empatia e os líderes que têm empatia podem perceber as necessidades e sentimentos dos outros, ouvir o que os liderados têm a dizer e compreender suas reações. Logo:

A característica de cuidar, que é própria da empatia, especialmente com relação às pessoas com que se trabalha, é o que inspira a permanecerem com um líder quando surgem problemas. O mero fato de alguém se importar com você costuma ser frequentemente recompensado com lealdade (Robbins *et al.*, 2014, p. 361).

Por isso, os líderes que gostam de estar rodeados por pessoas, que são disciplinados e que conseguem manter os compromissos que assumem, além de serem criativos e flexíveis, levam vantagem quando a questão é liderança.

2.1.2.2 Teoria Comportamental

Enquanto a teoria dos traços fornece uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, a teoria comportamental sugere que é possível treinar pessoas para serem líderes. De acordo com Robbins *et al.* (2014), a teoria comportamental resulta de uma pesquisa iniciada no final dos anos 1940 na Universidade Estadual de Ohio, na qual os pesquisadores identificaram duas dimensões do comportamento do líder:

- Estrutura de iniciação: refere-se ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. O líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os trabalhadores mantenham um padrão de desempenho definido e enfatiza o cumprimento de prazos.
- Estrutura de consideração: é o grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os seus sentimentos. O líder com alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados, além de expressar apreço e dar apoio.

Diante disto, nota-se que, o líder que demonstra consideração por seus subordinados, enfatizando as relações e atendendo suas necessidades, consegue manter a equipe motivada e reconhecer o potencial de cada colaborador.

2.1.2.3 Teoria Contingencial

A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores, na segunda metade do século XX, a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida (Robbins *et al.*, 2014). Com isso, serão analisadas quatro abordagens que buscaram identificar essas situações:

Modelo de contingência de Fiedler: propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler acredita que o fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança de cada indivíduo, isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o líder, para que a liderança possa ser eficaz.

- Teoria da liderança situacional: a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa. Essa teoria reconhece a importância dos seguidores e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar suas limitações de habilidade e motivação.
- Teoria do caminho-meta: a função do líder é ajudar os subordinados a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal. Além disso, de acordo com essa teoria, o líder deverá ser diretivo e apoiador.
- Modelo de participação e liderança: a última teoria contingencial argumenta que o modo como o líder toma decisões é tão importante quanto o que ele decide, pois o processo de tomada de decisão analisa todas as variáveis para o alcance de metas e objetivos.

2.1.2.4 Teoria de troca entre líder e liderados

Essa teoria argumenta que, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. Esses indivíduos constituem o “grupo de dentro” e têm toda a confiança, recebem atenção do líder e costumam ser alvos de privilégios especiais, já que são escolhidos porque têm atitudes e características semelhantes às do líder. Os demais membros formam o “grupo de fora” e recebem menos tempo do líder, menos recompensas e o relacionamento baseia-se nas interações formais de autoridade (Robbins *et al.*, 2014).

É notório que, os líderes realmente diferenciam seus liderados e que essas diferenciações não são aleatórias. Os membros do “grupo de dentro” recebem avaliações melhores e conseqüentemente, mostram maior satisfação com seus superiores. Já os indivíduos do “grupo de fora”, não são reconhecidos e demonstram insatisfação com o líder.

2.1.3 Estilos de Liderança

Robbins *et al.* (2014), define a liderança em três estilos: carismática, transformacional e autêntica.

2.1.3.1. Liderança carismática

O primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática e sua relação com o comportamento organizacional foi Robert House. Para ele, os liderados atribuem capacidades

heroicas ou extraordinárias de liderança a seus líderes quando observam neles determinados comportamentos (Robbins *et al.*, 2014).

De acordo com Robbins *et al.* (2014), os líderes carismáticos influenciam seus liderados através de quatro etapas: 1) articulação de uma visão atraente, é uma estratégia de longo prazo para alcançar uma meta por meio da conexão entre o presente e um futuro melhor para a organização; 2) uma visão está incompleta a menos que venha acompanhada de uma formalização clara, pois os líderes carismáticos buscam formalizar uma declaração de visão para imprimir em seus seguidores uma meta ou objetivo abrangente; 3) um líder transmite um novo conjunto de valores e exemplos para que os seguidores o imitem, além disso, estabelece um tom de cooperação e apoio mútuo; 4) o líder carismático se preocupa em influenciar as emoções e muitas vezes exibe um comportamento não convencional para demonstrar coragem, a fim de ser convincente sobre sua visão.

A maioria dos especialistas acredita que as pessoas podem ser treinadas para exibir comportamentos carismáticos, ou seja, o carisma não é, necessariamente, herdado, pode ser adquirido ao longo da evolução e desenvolvimento do ser humano.

2.1.3.2 Liderança transformacional

Segundo Robbins *et al.* (2014), os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados. Além disso:

Os líderes transformacionais são mais eficazes porque são mais criativos, e também motivam seus seguidores a serem assim. Nas empresas com líderes transformacionais, há maior descentralização, os gerentes são mais propensos a assumir riscos e os planos de recompensa são associados a resultados de longo prazo, tudo para facilitar o envolvimento e empreendedorismo dos trabalhadores (Robbins *et al.*, 2014, p. 376).

Robbins *et al.* (2014), destaca ainda que, os seguidores de líderes transacionais têm maior tendência a buscar metas mais ambiciosas e estão mais alinhados com os objetivos estratégicos da organização, acreditando que as metas que perseguem são pessoalmente importantes.

2.1.3.3 Liderança autêntica

Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança. Os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais por isso, as pessoas passam a ter fé neles (Robbins *et al.*, 2014).

2.1.3.4 Liderança Autocrática

Com atuação predominante do líder, a liderança autocrática centraliza todas as decisões, inibindo o grupo de opinar em qualquer atividade desenvolvida. O líder define como será cada processo de trabalho a ser realizado pelo grupo, decide como será a divisão de trabalho e com quem cada indivíduo desenvolverá suas atividades, participa por completo sendo o dominador de todos feedbacks para sua equipe sendo positivo ou negativo (Chiavenatto, 2005). Visto que o líder neste estilo, busca ter total domínio das diretrizes, dita as regras como o ele mesmo pensa sem considerar a opinião de seus liderados, assim, cada indivíduo segue suas instruções. Logo,

o líder detém por completo o controle do grupo, de modo que seus subordinados não interfiram em nenhum momento do percurso das atividades ou na tomada de decisões.

2.1.3.5 Liderança Liberal

Sem atuação ou incentivo direto da liderança, aqui o grupo realiza a tomada de decisão; quando acionado, o líder fornece as informações solicitadas pela equipe, a fim de auxiliá-los. Os liderados decidem totalmente entre si como será a divisão de tarefas, proporcionando grande autonomia. Durante o processo das atividades não há regulação ou interferência por parte da liderança, a qual comenta apenas quando solicitado (Chiavenatto, 2005). Neste direcionamento, a liderança liberal procura dar o máximo de liberdade aos seus seguidores, dando espaço para cada indivíduo se expressar, promovendo um ambiente altamente colaborativo.

2.1.3.6 Liderança Democrática

Neste estilo de liderança, o líder atua junto à equipe com intuito de chegar em comum acordo considerando a opinião de todos para a tomada de decisão. Neste formato, o próprio líder está integrado como um membro comum da equipe, incentivando-os com conhecimentos técnicos e proporcionando mais autonomia aos liderados (Chiavenatto, 2005). Logo, busca promover a participação igualitária entre todos a fim de que o grupo interaja entre si, valorizando a diversidade de opiniões respeitando a vontade da maioria.

2.1.4 Liderança na Contemporaneidade

Haja vista todo avanço tecnológico e o advento da era digital, pôde-se avaliar também a necessidade de uma evolução no que tange a liderança e gestão de pessoas, ou seja, a liderança deve adaptar-se às mudanças mercadológicas visando melhorar a relação com seus liderados e à cultura organizacional. Segundo Rossi, Scholz e Moresco (2021, p. 27) “com a evolução do conhecimento, a tendência é que as mudanças não parem de acontecer e que as empresas tenham que cada vez mais se adequar ao movimento do mercado, marcado por crescente complexidade”. Portanto é possível concluir que os líderes da atualidade enfrentam maiores desafios comparado aos líderes do passado, logo, faz-se necessário o constante acompanhamento das mudanças mercadológicas tanto por parte dos líderes quanto dos liderados, desta forma será possível discutir as necessidades internas das empresas com mais clareza podendo adaptá-las com as variáveis ambientais.

2.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Reeve (2006, p. 4) “o estudo da motivação refere-se aos processos que fornecem ao comportamento sua energia e direção”. Uma equipe desmotivada poderá incidir grandes impactos para os resultados da organização, tendo em vista que os membros do grupo não estarão desempenhando suas tarefas com alta performance justamente pelo fato haver ausência de motivação. Para Bergamini (2018, p. 67) “ser otimista e pensar para a frente são ingredientes que não podem falhar na construção do próprio processo motivacional”. Portanto, cabe avaliar estilos e fatores extrínsecos e intrínsecos que influenciam no nível motivacional do indivíduo, ou seja, o ambiente em que o mesmo está alocado e às pessoas que este mantém contato ou até mesmo suas emoções as quais tem participação no nível de motivação das pessoas. Para Hollenbeck (2020, p. 108) “a motivação se refere à energia que uma pessoa está

disposta a dedicar a uma tarefa”. Esta energia desempenha um papel Fundamental na determinação do sucesso de uma pessoa em alcançar seus objetivos. Pode-se incluir como forte influenciador desta energia, a cognição humana, uma vez que este termo amplo engloba todos os processos mentais relacionados ao conhecimento, percepção, raciocínio, aprendizado, linguagem e resolução de problemas. Tão importante para nós seres humanos que direciona a forma que interagimos com o mundo e como interpretamos as informações que recebemos (Chiavenato, 2021). Conforme Minicucci (1999, p. 214) “ao estudar os motivos humanos, verificamos que é através da conduta do indivíduo, de forma direta ou não, de forma verbal ou não verbal, que poderemos entender os motivos do indivíduo, isto é, as condutas que os levam a agir”. Tendo em vista o aspecto observado acima, a motivação varia de pessoa para pessoa, oriunda de fatores externos ou internos, motivos estes que justificam o "porquê" por trás das ações humanas. Para Bergamini (2015, p. 168) "Os impulsos instintivos interiores representam o recurso para recuperar o estado de equilíbrio, considerado como recompensa. O homem vive em estado de carência, e seu comportamento segue a direção daquilo que lhe falta para recuperar o equilíbrio perdido”.

2.2.1 Motivação no ambiente de trabalho

Reeve (2006) destaca que as situações em que somos expostos nos levam a diferentes estados motivacionais, o mesmo sugere que nossas urgências algumas das vezes são silenciosas, ou seja, estão reprimidas, por exemplo no trabalho por vezes os funcionários podem demonstrar-se morosos, negligentes e desmotivados, logo como citado acima, afetando sua performance e por consequência seus resultados e também da empresa. O autor também destaca acerca da motivação extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca advém do ambiente que o indivíduo está inserido e os fatores que compõe o mesmo, fatores estes que podem influenciar o estado motivacional da pessoa tanto positivamente quanto negativamente. Já a motivação intrínseca refere-se aos sentimentos internos do indivíduo, para Reeve (2006, p. 84) “funcionalmente, a motivação intrínseca fornece a motivação inata para que a pessoa busque seus próprios interesses e exerça o esforço de procura de desafios necessário para desenvolver suas próprias habilidades e capacidades”. Bergamini (2018) com o surgimento da Revolução Industrial, houve uma maior ênfase na eficiência, na padronização e na mecanização dos processos de produção. Isso levou a uma visão mais instrumental dos trabalhadores, muitas vezes tratando-os como peças substituíveis em uma máquina de produção. No entanto, essa abordagem ignorou as necessidades e expectativas humanas básicas dos trabalhadores. Muitas empresas começaram a perceber que, para aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários, era necessário adotar uma abordagem mais humanizada. Isso envolveu a criação de políticas de recursos humanos mais abrangentes, que não apenas se concentravam em treinamento e desenvolvimento, mas também levavam em consideração aspectos como o bem-estar, a motivação e o engajamento dos funcionários.

2.2.2 Motivação e clima organizacional

Vimos neste artigo acerca da influência de fatores do ambiente no nível motivacional do indivíduo chamada de motivação extrínseca, podendo entender que havendo um clima harmônico na empresa, as tarefas laborais poderão ser realizadas executadas de uma forma que não sobrecarregue tanto o indivíduo, desta forma capacitando o mesmo para desenvolver melhor suas atividades. Para Ferreira (2013, p. 47) “o ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou

experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento”. Um ambiente de trabalho saudável deve promover a comunicação eficaz entre os funcionários e estar aberto a entender e resolver conflitos de forma construtiva. Pois as resoluções em conjunto destes conflitos podem ser produtivas para o crescimento da empresa Ferreira (2013). É importante que as empresas incentivem essa cultura de diálogo e espírito colaborativo para criar um clima organizacional positivo e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Para Bergamini (2018, p. 117) “o conflito em si não deve ser considerado algo ruim, todavia, a pressão que ele ocasiona precisa ser resolvida a tempo, para que não perca o suficiente para debilitar o potencial de pontos fortes que cada um tem”.

3 METODOLOGIA

A pesquisa a ser realizada no presente estudo classifica-se como quantitativa. Pesquisa quantitativa para Gil (2019, p. 175) “tem como fundamentos os pressupostos da abordagem positivista, que admitem a existência de uma única realidade objetiva”. Portanto, a aplicação deste método de pesquisa contribuirá para este artigo à medida que será analisado um grupo de pessoas de uma empresa do ramo financeiro inserida no município de Lagoa Vermelha, podendo observar a relação entre líder e liderados sendo possível quantificar resultados e posteriormente analisa-los. Este estudo será classificado como pesquisa descritiva, “são estudos quantitativo descritivos que contêm, em seu projeto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas”. (Lakatos, 2021, p. 89). Logo, utilizando este nível de pesquisa, será possível encontrar relações entre as variáveis encontradas na pesquisa e descrever as características do grupo pesquisado com as técnicas padrões e coleta de dados.

As variáveis desta pesquisa são:

- Liderança: De acordo com Biazzi (2019), construir e energizar a equipe, desenvolver e delegar, negociar, mostrar coragem e comprometimento, envolver e reconhecer, mobilizar, persuadir e inspirar são a essência da liderança.
- Motivação no trabalho: Segundo Reeve (2006, p. 4) “o estudo da motivação refere-se aos processos que fornecem ao comportamento sua energia e direção”. Logo, pode-se definir motivação comparando com o quanto de energia o indivíduo está disposto a dispendar para desempenhar determinada função.

Quanto ao universo da pesquisa, os sujeitos deste estudo tratam-se dos colaboradores de uma Instituição Financeira, sendo está localizada na cidade de Lagoa Vermelha com atuação no município há mais de 30 anos atuado em diversas linhas de crédito e as mais diversas oportunidades de investimento. Será implementado uma pesquisa na população cuja a mesma trata-se de um grupo de trabalhadores da agência com diferentes faixas etárias e possivelmente perfil sócio/econômico preservando o anonimato de cada respondente. Para Lakatos (2021, p. 42) “população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Serão aproximadamente 13 pessoas pesquisadas para coleta de dados, estas pessoas, todas trabalhadores na empresa objeto deste estudo.

Os procedimentos e técnicas que serão utilizados durante a coleta dos dados, caracteriza-se como dados primários, os quais são dados adquiridos durante a construção do artigo, produzidos no processo, ou seja, dados que ainda não existem (Lakatos, 2021).

No que tange ao instrumento para coleta de dados neste artigo, será implementado um questionário composto por 20 questões o qual, para Gil (2019, p. 137) “um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”. Questionário este que contará com perguntas fechadas, que de acordo

com Lakatos (2021, p. 111) “denominadas limitadas ou de alternativas fixas; são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções apresentadas”. Este modo de coleta de dados contribuirá para o presente trabalho fornecendo informações relacionadas a motivação dos trabalhadores comparado com as lideranças, além disso, serão respostas objetivas e diretas, deste modo, sendo possível dar ênfase nas problemáticas encontradas e após, analisar estratégias com possibilidade de implementação.

Será coletado os dados por intermédio do Google Forms, que será distribuindo aos trabalhadores de forma digital através e e-mail ou whatsapp, sendo assim podendo compilar todos os dados.

Após as informações supracitadas, será analisado e interpretado os resultados da pesquisa quantitativa, para Gil (2019, p. 187) “a análise, porém, tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas”. Logo tendo todos esses dados compilados, será possível viabilizar modelos que possam melhorar o nível motivacional das pessoas de maneira que estejam cada vez mais engajados em suas atividades.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O grupo estudado é composto por um público dividido entre homens e mulheres, no qual, conforme dados de perfis levantados através das respostas do formulário, 53,8% trata-se de pessoas do sexo masculina sem disparidade entre os gêneros. Deste grupo, a faixa salarial apresentada foi de que 69,3% ganha entre R\$3.000,00 e R\$7.000,00, valores que variam de acordo com os diferentes graus de cargos do grupo de estudo. Referente à faixa etária, as respostas apresentaram que 53,8% possui entre 35 e 44 anos de idade, e também, 53,8% com pelos menos, pós-graduação concluída. O Estado Civil do grupo mostrou que 46,2% são solteiros e 53,8% da equipe possui mais de 4 anos trabalhando na empresa.

O método utilizado para a coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário digital na plataforma Google Forms. Assim, a amostra deste estudo foi constituída por funcionários efetivos de uma agência bancária alocada no município de Lagoa Vermelha, Rio Grande do Sul há aproximadamente 40 anos, trabalhando com todas as linhas de crédito, investimentos e produtos financeiros. Entre os cargos de agentes de negócios, gerentes de contas, gerente administrativo, supervisor administrativo e caixas. Foram distribuídos 13 questionários, contendo 26 questões fechadas e 3 abertas. Desse total, 13 questionários foram devolvidos, o que totaliza 100% de respostas obtidas.

Dado a intenção do estudo, foi proposto um questionário com o objetivo de identificar o quanto o perfil da liderança irá influenciar no estado motivacional da equipe, após as respostas dos trabalhadores da empresa estudada resultando nos gráficos analisados a seguir, através o modelo de Escala Likert de satisfação

Gráfico 1- Integração Social na Organização

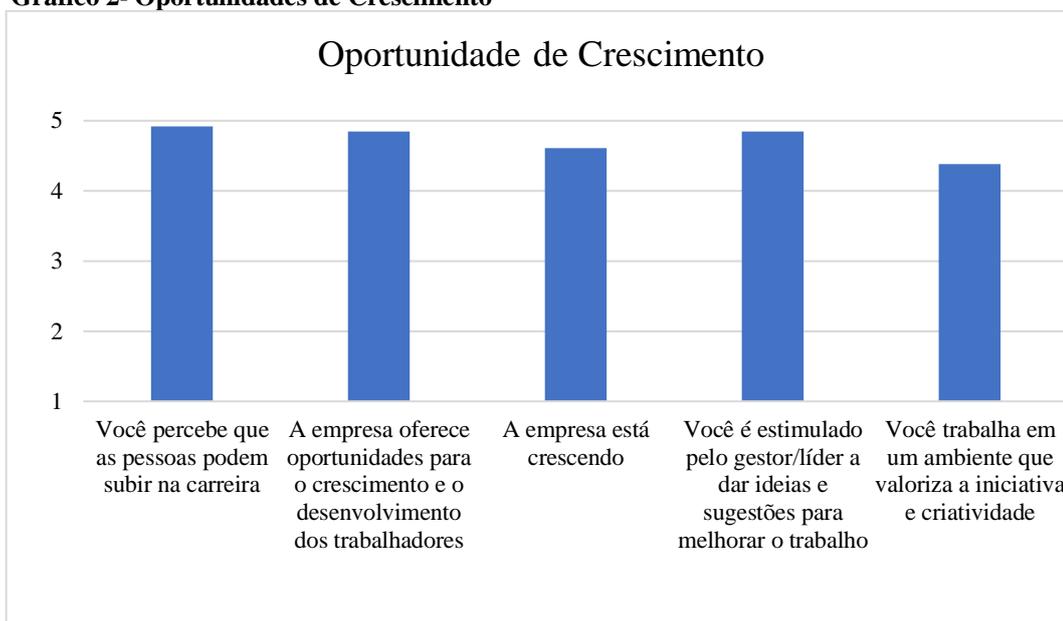


Fonte: Dados primários (2023).

Dado gráfico exposto acima pode-se analisar que os sujeitos possuem um ótimo relacionamento com seus setores de trabalho, a mesma apresentou um índice e 4,85, o que acaba promovendo benefícios na motivação tendo em vista que os mesmos estão adequados aos seus postos de trabalho. É visto também que no tratamento do líder para com seus liderados há respeito e cordialidade apresentou um índice de 4,85, promovendo a integração social na organização, desta forma, garantido com que o clima organizacional seja positivo para o desempenho das atividades desenvolvida pelo grupo. No que tange a liberdade dos funcionários em falar com qualquer pessoa da direção, o gráfico apresenta diminuição do índice 4,15, propondo que há dificuldade em acessar os executivos da empresa, o que distancia a alta administração da equipe da agência.

Segundo Reeve (2006, p. 4) “o estudo da motivação refere-se aos processos que fornecem ao comportamento sua energia e direção”. Uma equipe desmotivada poderá incidir grandes impactos para os resultados da organização [...].

Gráfico 2- Oportunidades de Crescimento

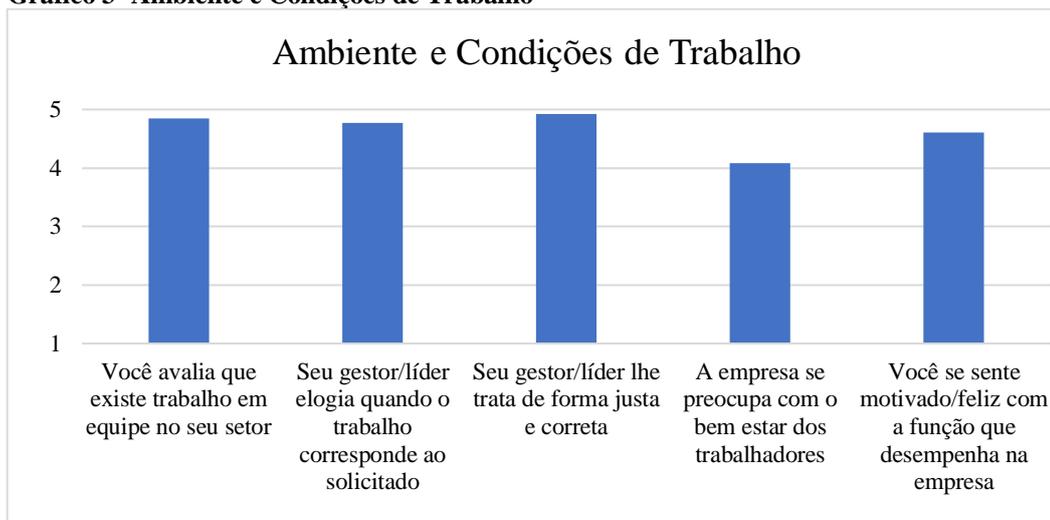


Fonte: Dados primários (2023).

O gráfico acima demonstra a dimensão de Oportunidade de Crescimento na empresa, a qual apresentou excelentes índices como no quesito dos trabalhadores poderem subir na carreira dentro da empresa, apresentando um índice de 4,92, logo, a empresa proporciona ascendência profissional a seus empregados. Além disso o segundo índice mostra 4,85, confirmando que a empresa oferece oportunidade para o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores. Os trabalhadores concordam plenamente que a empresa também está crescendo (4,61). O gráfico também expõe que gestor estimula seus liderados para dar ideias e sugestões para melhorar o trabalho com um índice de 4,85, tal engajamento dos liderados é motivador e positivo para o grupo como um todo à medida que todos podem participar livremente para propor melhorias no trabalho, em concordância disso as pessoas do grupo de amostra responderam que concordam que o ambiente que estão inseridos valoriza a iniciativa e criatividade com um índice de 4,38.

Reeve (2006) destaca que as situações em que somos expostos nos levam a diferentes estados motivacionais, o mesmo sugere que nossas urgências algumas das vezes são silenciosas, ou seja, estão reprimidas. Portanto, ao passo que a empresa expõe seus funcionários a novos desafios ou novas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, haverá evolução do estado motivacional dos integrantes ao receberem oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Gráfico 3- Ambiente e Condições de Trabalho



Fonte: Dados primários (2023).

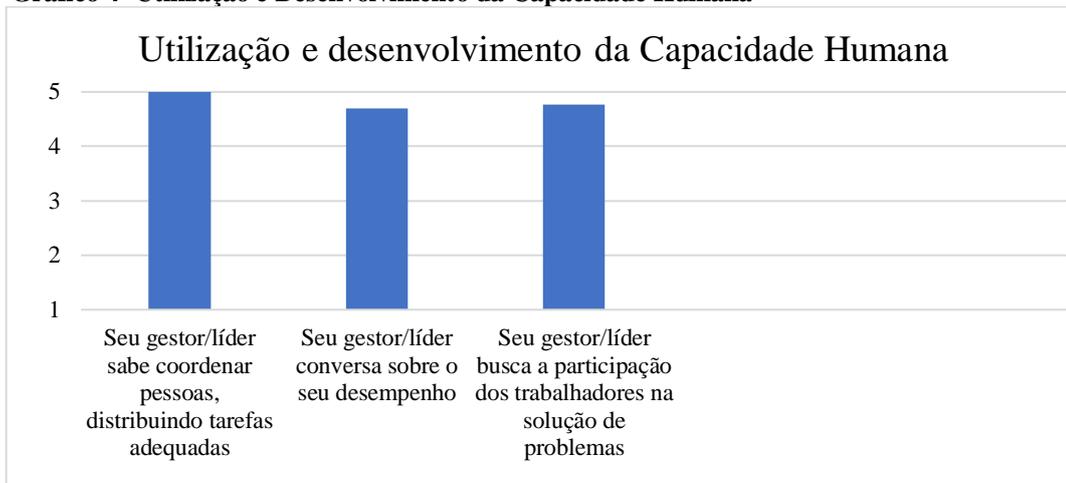
Nesta análise, o gráfico apresenta índices relacionados ao ambiente e condições de trabalho. O grupo considera como ótimo (4,85) o trabalho em equipe existente nos setores da agência, desta forma, promovendo um melhor clima para o desenvolvimento das atividades dos trabalhadores. Ademais, o gestor elogia quando o trabalho correspondente ao solicitado (4,77), tal feedback positivo acerca de uma atividade realizada promove ânimo para os liderados mantendo a equipe unida, neste sentido, o gráfico também apresenta que o líder trata de forma justa e correta seus liderados (4,92), desta forma, construindo um relacionamento positivo entre ambas as partes. Com 4,08, o índice que mostra a preocupação da empresa com o bem-estar dos motivadores apresentou que os funcionários concordam em partes, sendo este, um ponto de atenção, pois também está sob responsabilidade da empresa o bem-estar dos funcionários no ambiente corporativo. Por fim, os funcionários do grupo de estudo mostram-se felizes e motivados com a função que desempenham (4,61), índice de suma importância o qual tem

relação com todos os outros, à medida que não estariam engajados ou motivados se os outros índices apresentassem um resultado muito abaixo.

Para Schein (2009, p. 2):

a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. Agora, liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos.

Gráfico 4- Utilização e Desenvolvimento da Capacidade Humana



Fonte: Dados primários (2023).

Referente à utilização de desenvolvimento da capacidade humana o resultado foi ótimo em todos os índices. Com nota máxima (5,00) a equipe concorda 100% que o gestor/líder sabe coordená-los, distribuindo tarefas adequadas, o líder também conversa sobre o desempenho de cada colaborador (4,7) e além disso, o mesmo busca participação dos trabalhadores na solução de problemas (4,77). Com uma liderança positiva, é possível atingir resultados com maior facilidade, a administração faz-se fundamental em momentos assim pois além de estar gerenciando os indicadores da empresa é necessário gerir as pessoas da equipe de forma que estejam engajados com o líder para alcançar os objetivos.

Conforme Dahl (2021, p.146) “Na empresa Lean, é uma maneira de trabalhar em conjunto para identificar os planos táticos ou implementar/modificar as tarefas operacionais que atinjam os objetivos estratégicos da empresa por meio do aproveitamento das oportunidades identificadas”. Para Dahl (2021) os líderes e membros da equipe desenvolvem os procedimentos ou tarefas práticas requeridas para colocar em prática os planos táticos definidos pelos gerentes de nível intermediário. Logo esta separação de atividades adequada, promove melhorias no desenvolvimento das tarefas.

Gráfico 5- Compensação Justa e Adequada



Fonte: Dados primários (2023).

Neste gráfico, o primeiro índice apresenta um resultado de 4,31, referente a valorização da empresa para com seus empregados, logo, os funcionários concordam com esta afirmação. Os mesmos são reconhecidos pela empresa pelo bom resultado que alcançam (4,69), reconhecimento é de suma importância para motivação da equipe pois traz ao indivíduo a sensação de realização pois sua atividade desempenhada foi valorizada. No que tange ao salário o resultado do apresentou leve variação com 3,85, mostrando que a equipe acredita merecer melhores remunerações pela atividade desenvolvida na empresa. Em relação ao mercado do mesmo ramo, o salário pago aos trabalhadores da empresa estudada, não apresentou diferença, logo, o grupo de estudo concorda o salário está aderente comparado ao de outras instituições.

Para Ferreira (2013, p.49) “Em contrapartida ao trabalho executado, as pessoas esperam receber uma remuneração “justa” (salário e benefícios)”. Logo, os funcionários esperam ser compensados de forma adequada conforme suas atividades desenvolvidas.

Conforme Ferreira (2013, p. 139):

Compensação justa e adequada: relação do salário com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas, com a experiência, com a responsabilidade do cargo, com o estabelecimento de uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensação na empresa (equidade interna) ou fora dela, considerando o mercado de trabalho (equidade externa).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo, foi possível observar que as organizações possuem trabalhadores com estados motivacionais diversos e que podem oscilar, dependendo do ambiente em que as pessoas estão inseridas, tais oscilações também afetam as relações sociais no local de trabalho devido as diferentes situações em que se encontra cada indivíduo. Observou-se que quando a empresa valoriza seus funcionários, os mesmos se motivam mais para desenvolver suas atividades laborais, entretanto, quando há alguma insatisfação, os mesmos adotam comportamentos desmotivados por sentirem-se incomodados com alguma situação. Observou-se a importância de haver um líder que sabe coordenar sua equipe e delegar

as funções de forma justa, desta forma, o nível motivacional dos liderados tende a ser maior devido estarem satisfeitos com o tratamento do líder. As pessoas devem ser vistas não como mais um simples ser humano, mas sim, como um sistema complexo e totalmente singular, tendo a consciência de como cada um possui as suas ideias, os seus pensamentos e sua forma única de agir e reagir conforme o estímulo ou incentivo que a liderança propõe para o liderado.

A forma do funcionário agir dependerá muito do tratamento que recebe da sua liderança e também do meio que se encontra. Ademais, pôde-se observar a importância de manter um time organizado com suas funções e mantê-lo unido, pois juntos, um colaborando com o outro poderão ir mais longe, tal parceria que muito influenciada pelo líder que comanda a equipe à medida que o mesmo propõe atividades que possam gerar conflitos saudáveis entre a equipe com a intenção de promover um debate positivo visando o crescimento e amadurecimento da equipe como um todo, facilitando o processo para atingir os objetivos propostos pela empresa.

Com a modernidade, os muitos líderes tiveram de alterar os modos de conduzir uma equipe, visto que modelo autocráticos utilizado pelos chefes do passado tornaram-se obsoletos e nocivos para a saúde emocional dos liderados pois a forma de cobrança, feedback e falta de oportunidades tende a desmotivar a equipe. Visto a influência do líder para o nível motivacional da equipe novos modelos de liderança foram criados e implementados a fim de melhorar os níveis de satisfação para com a liderança e também o engajamento do funcionário beneficiando também as atividades por ele desempenhada. O gráfico analisado demonstrou que o líder adota um estilo de liderança autêntico, pois além do cargo de Gerente Geral dado ele, a percepção positiva da equipe mostra que o mesmo conduz seus liderados de maneira eficiente e eficaz pois também há confiança entre eles, além disso, propõe ideias e escuta sua equipe, trazendo uma ideia democrática de interação pois considera a opinião da equipe em decisões para tomar representando o grupo, desta forma, buscando promover harmonia entre todos a mantendo um bom clima organizacional no local de trabalho, tornando-se positivo para todos.

Logo, tendo em vista as análises das 5 dimensões e considerações finais, para conclusão deste estudo será proposto um plano de ação 5W2H visando aprimorar ainda mais a satisfação dos funcionários perante a empresa e também elevar o nível motivacional destes trabalhadores. Tendo em vista os aspectos observados neste estudo, é possível concluir que há grande relação entre o estilo de liderança e o nível motivacional dos trabalhadores. Os resultados do estudo, na grande maioria, as respostas apresentaram ótimos índices acerca desta relação existente, portanto, o plano de ação terá como objetivo, melhorar ainda mais estes índices destacando leve variação observada em uma das dimensões em comparação as outras.

Quadro 1- Plano de ação 5W2H

Plano de Ação 5W 2H								
Área	O que será feito	Porque será feito	Onde será feito	Quando será feito	Por quem será feito	Como o será feito	Quanto custará	Em %
Compensação Justa e Adequada	Melhorar a satisfação dos funcionários em relação à remuneração e reconhecimento.	Reforçar a motivação da equipe, melhorar o ambiente de trabalho e garantir a retenção de talentos.	Na equipe da agência da empresa em Lagoa Vermelha	Dentro de 3 meses	Departamento de recursos humanos juntamente com os gestores de cada departamento	Realizar uma pesquisa mais detalhada sobre as expectativas dos funcionários em relação à remuneração e reconhecimento, após isto, implementar programas de reconhecimento de maior magnitude, destacando o desempenho excepcional dos colaboradores. Além disso, analisar a possibilidade de ajustes salariais com base nas expectativas dos funcionários e nas práticas do mercado.	Levantar orçamento para implementação das ações propostas de definir um valor adequado para a efetivação do plano por completo.	Em andamento

Fonte: O autor (2023).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/> Acesso em: 19 maio 2023.

BERGAMINI, Cecilia W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498475/> Acesso em: 01 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. Rio de Janeiro: Método, Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559641031/> Acesso em: 08 maio 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: gestão humana**. 9. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771233/> Acesso em: 04 set. 2023.

DAHL, Jean. **Liderança Lean: Como garantir o Sucesso e Desenvolver uma Estrutura de Liderança**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202335/> Acesso em: 16 maio 2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 08 maio 2023.

DRUMMOND, Virgínia S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109722/>. Acesso em: 16 maio 2023.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597005196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 16 maio 2023

ESCORSIN, Ana Paula; WELGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FERREIRA, Patricia I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro, LTC, Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 19 maio 2023.

HOLLENBECK, John R.; III, JOHN, W. **Comportamento organizacional**. 4. ed. – São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 04 set. 2023.

JOHANN, Sílvio L. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. 1. ed. – São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/>. Acesso em: 08 maio 2023.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

LIKER, Jeffrey K.; CONVIS, Gary L. **O modelo Toyota de liderança Lean: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2014. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600177/>. Acesso em: 16 maio 2023.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770991/> Acesso em: 01 set. 2023.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2366-3/>. Acesso em: 19 maio 2023.

REZENDE, Denis A.; MUNHOZ, Maria Luiza P. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502099890/>. Acesso em: 14 mai. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e Inspire: A verdade sobre a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502638129/>. Acesso em: 14 maio 2023.

ROBBINS, Stephen P. *et al.* **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901183/>. Acesso em: 18 mai. 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 10 maio 2023.