

Etec “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Gabriela de Oliveira Martins

Letícia Alves de Souza

Lucimeire de Souza

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: diferentes visões
para equipes empresariais**

Araraquara

2023

Gabriela de Oliveira Martins

Letícia Alves de Souza

Lucimeire de Souza

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: diferentes visões
para equipes empresariais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação da Professora Gabriela Messias da Silva.

**Araraquara
2023**

Gabriela de Oliveira Martins
Letícia Alves de Souza
Lucimeire de Souza

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: diferentes visões
para equipes empresariais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**

Aprovado em 19 de junho de 2023.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: José Roberto Grecco

Prof. Avaliador: Paulo César Piva

A definição de insanidade é continuar a
fazer o que você sempre fez, desejando
obter resultados diferentes!

JAMES C. HUNTER

RESUMO

O presente trabalho refere-se a importância das empresas em construir uma relação entre lideranças e colaboradores, visto que esse vínculo é fator considerável tanto para as organizações no que se trata de resultados quanto, para o bem-estar de cada indivíduo. As empresas atuais vêm passando por transformações significativas, estudo sobre no ambiente de trabalho traz a perspectiva de quão favorável é cuidar deste tipo de conexão. A preocupação de antigamente era basicamente na entrega de resultados e metas sem levar em conta a satisfação e o desenvolvimento dos funcionários. Com o passar dos anos as instituições entenderam a relevância de ter pessoas motivadas e com propósitos que contribuem com o desenvolvimento e crescimento das organizações, assim como também como dar suporte para que eles se desenvolvam dentro das organizações. Portanto, foram realizadas pesquisas quantitativas com líderes e colaboradores para observar quais as percepções que ambos têm sobre liderança.

Palavras-chave: Administração. Liderança. Motivação. Comportamento.

ABSTRACT

This study pertains to the significance of companies in establishing a relationship between leadership and staff, given that this connection constitutes a substantial factor for both organizations in terms of outcomes, as well as for the welfare of each individual. Contemporary companies are undergoing notable transformations, and an examination of the work environment highlights the extent to which nurturing this type of connection is advantageous. Historically, the focus was primarily on achieving results and objectives, with little regard for employee satisfaction and development. However, as the years have progressed, institutions have come to recognize the importance of having motivated personnel with purposes that contribute to the progress and expansion of organizations, as well as the provision of support that enables them to develop within these entities. Quantitative research was conducted with both leaders and employees to ascertain their perceptions of leadership.

Keywords: Administration. Leadership. Motivation. Conduct.

Lista de Figuras

Figura 1 – As bases do poder.....	12
Figura 2 - Base da Autoridade.....	15
Figura 3 - A hierarquia das necessidades de Maslow.	26
Figura 4 - Adaptação da pirâmide de Maslow para o ambiente profissional.	28
Figura 5 - Ciclo Motivacional.	32
Figura 6 - Perguntas 1 e 2.....	52
Figura 7 - Perguntas 3,4 e 5.....	53
Figura 8 - Perguntas 6,7 e 8.....	53
Figura 9 - Perguntas Satisfação	54
Figura 10 - Pesquisa de Satisfação 1 e 2.....	55
Figura 11 - Perguntas Satisfação 2 e 3	55
Figura 12 - Perguntas Satisfação 4 e 5	56
Figura 13 - Perguntas Satisfação 6 e 7	56
Figura 14 - Perguntas Satisfação 8	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Nível de confiança em sua equipe	35
Gráfico 2 – Equipe motivada	36
Gráfico 3 – Perfil da equipe.	36
Gráfico 4 – Desenvolvimento profissional	37
Gráfico 5 - Feedbacks	37
Gráfico 6 - Líder motivador.....	38
Gráfico 7 – Sugestões.....	38
Gráfico 8 – Ideias.....	39
Gráfico 9 – Gênero	39
Gráfico 10 - Idade	40
Gráfico 11 - Tempo de empresa	40
Gráfico 12 - Trabalho do líder.....	41
Gráfico 13 – Frequência de feedbacks	41
Gráfico 14 - Aberto a Ideias	42
Gráfico 15 - Desenvolvimento profissional do colaborador.....	42
Gráfico 16 - Líder motivador.....	43
Gráfico 17 - Comunicação do líder	43
Gráfico 18 - Liberdade de decidir.....	44
Gráfico 19 - Realização profissional.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 LIDERANÇA	11
1.1 Poder e autoridade	11
1.1.1 Poder	11
1.1.2 Autoridade	13
1.2 Competências de liderança	15
1.3 Desenvolvimento da liderança	20
1.4 Tipos de liderança	22
2 MOTIVAÇÃO	25
2.1 Conceito	25
2.2 Teorias motivacionais	25
2.3 Processo motivacional	31
3 CLIMA ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA	33
3.1 Conceito	33
3.2 Cultura	33
4 PESQUISAS QUANTITATIVAS	35
4.1 Análise e comentários dos resultados da pesquisa de líderes	35
4.2 Análise e comentários dos resultados da pesquisa de colaboradores	39
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	47
Apêndice 1 – Pesquisa - Análises da Liderança	52
Apêndice 2 – Pesquisa – Pesquisa de Satisfação	54
Anexo A – Declaração de Autenticidade	58
Anexo C – Termo de Autorização de Depoimento	61
Anexo D – Termo de Autorização de Depoimento	62

INTRODUÇÃO

A liderança de antigamente não é a mesma rígida que deve ser seguida hoje em dia. A liderança por Taylor, seria essencial para que os profissionais, processos alcançassem um alto desempenho no mercado.

Ela surge como um apoio aos colaboradores da empresa, uma forma de colocar ordem no local, gerar motivação, planejar, se comunicam de uma forma que todos entendam. Trabalhando com ética acredita-se que se vai longe.

A ética toca a liderança em várias conjunturas. Por exemplo, o carisma tem um componente ético. Líderes antiéticos são mais propensos a usar seu carisma para aumentar o poder sobre liderados, com propósito de atingir fins oportunistas. (ROOBINS, 2015).

Assim é possível perceber que não é tão simples liderar uma empresa ou setor.

A motivação por si, tem uma importância valiosa para um líder, que consegue ter um resultado de motivação com os seus colaboradores, gera uma equipe mais confiável e gera colaboradores mais satisfeitos assim melhorando cada vez mais os resultados.

Depois que vivenciamos uma pandemia mundial, o COVID-19, a liderança teve algumas mudanças, as pessoas que podiam fazer o trabalho remotamente, dependendo de onde estavam entregavam seu trabalho, o mercado teve que mudar, a liderança mudou, teve que se adaptar uma nova realidade.

O objetivo deste trabalho é demonstrar o quanto valioso é para as organizações e para o grupo com um todo, manter relações mais humanizadas e com propósitos em comum. A liderança é parte relevante deste contexto, visto que influencia diretamente nos resultados positivos que as instituições almejam.

Uma liderança participativa que tem como característica provocar a motivação e o bem-estar de seus colaboradores e, conseqüentemente avançar no caminho do desenvolvimento e aperfeiçoamento individual e coletivo.

A metodologia utilizada será pesquisa com líderes afim de identificar em quais perfis eles se enquadram, quais as dificuldades encontradas nos ambientes

corporativos, quais estratégias são utilizadas para manter as equipes motivadas e engajadas, além de observar a diferença entre lideranças nas organizações.

1 LIDERANÇA

1.1 Poder e autoridade

1.1.1 Poder

É algo que algumas pessoas possuem pelo seu conhecimento, relacionamento, por ter nascido em uma família de poder.” PODER, [...] conseguir, possuir força física ou moral; ter influência, validade ... soberania; domínio; influência; posse; governo de Estado; eficiência; recurso; capacidade; meios.” (BUENO, 1996, p. 512).

O indivíduo tem poder em demandar tarefas aos seus subordinados sem que eles o questionem. Exemplo: O Presidente tem poder sobre seus governantes.

Poder Legítimo:

É o poder hierárquico, exemplo; líder e liderado, gerente e líder, gerente e coordenador. Assim para Mendonça apud French; Raven, 2006, p.7);

O poder legítimo de O sobre P é aqui definido como aquele poder que se origina de valores interiorizados por P que ditam que O tem um direito legítimo para influenciar P e que P tem a obrigação de aceitar essa influência. Salientamos que o poder legítimo é bem parecido com a noção de legitimidade da autoridade, explorada há muito tempo pelos sociólogos. [...] Porém, poder legítimo nem sempre é uma relação de papel: P pode simplesmente aceitar uma indução de O por ter previamente prometido ajudar O e porque valoriza muito sua palavra para quebrar a promessa. Em todos os casos, a noção de legitimidade envolve algum tipo de código ou de padrão aceito pelo indivíduo, em virtude do qual o agente externo pode afirmar seu poder.

Sendo assim o poder legítimo são valores culturais, estrutura social, o poder é da posição que o indivíduo ocupa, se deixar essa posição alta deixa-se o poder.

Poder de Recompensa:

É quando o líder trabalha através de prêmios, elogios, promoções, eles fazem isso para que seus colaboradores sempre se sintam motivados. Segundo Robbins (2005, p.303), “Uma pessoa se submete e à vontade ou às ordens de outra porque e isso lhe trará algum benefício. Portanto, aquele que pode distribuir recompensas consideradas valiosas pelos outros tem poder sobre eles.” Esse poder ajuda na motivação dos colaboradores, que se sentem mais capazes quando recebem algo além do seu salário.

Poder de Competência:

Quando o indivíduo possui domínio em sua área seja com formação acadêmica, tempo de experiência no cargo, ele tem o poder sobre a sua área. Para

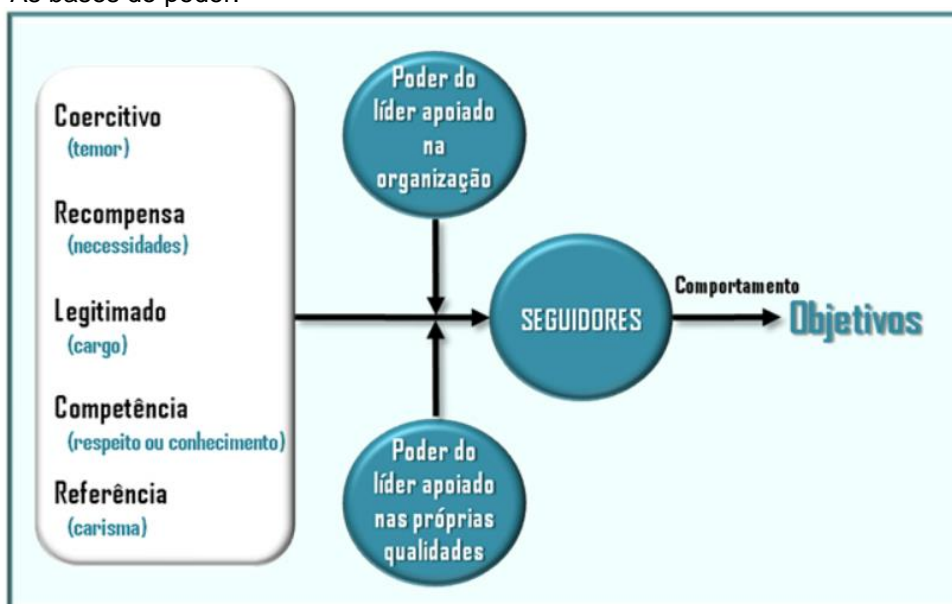
Poder de Coerção:

Quando o líder coloca medo em seus colaboradores, ele ameaça. De acordo com Robbins (2005, p. 303)

No nível organizacional, A possui poder coercitivo sobre B quando pode demitir, suspender ou rebaixar B, assumindo que este valoriza seu trabalho. Da mesma forma, se A pode infligir a B tarefas que este considera desagradáveis ou o trata de maneira constrangedora, A possui poder coercitivo sobre B.

É o líder que está sem em uma linha tene, pois a ameaça, pode sofrer um processo de abuso de poder, sobre seus colaboradores.

Figura 1 – As bases do poder.



Fonte: CHIAVINATO, 2004.

1.1.2 Autoridade

A autoridade é o poder de influenciar os indivíduos positivamente para que eles façam o que é pedido com proatividade e motivação, ela é o que o indivíduo admira em um líder o que ele se inspira, faz suas obrigações e até além por lealdade, assim obtendo melhores resultados. Assim diz Queiroz (2020, p.298)

[...]autoridade e conhecimento que devem ser seguidos. E ter essa confiança de seus colaboradores e companheiros de trabalho é essencial para a credibilidade da função que exerce, o tornando um ponto de referência dentro do ambiente, onde o que você representa condiz ou é até maior que o cargo que lhe foi ofertado.

Já Siqueira diz (2008, p.162)

[...]as pessoas tendem a fazer o que o chefe deseja sem questionar sua qualificação, como uma questão de respeito à autoridade, bem como de manter a fantasia da perfeição do chefe, que encontra respaldo no grupo para manter tal situação. Ela é a base de qualquer organização, há três tipos de autoridades.

Autoridade Tradicional:

Baseada na cultura dos antepassados em suas tradições e costumes. Segundo Maximiano (2000, p. 89): “[..] a obediência é devida à pessoa do senhor indicado pela tradição e a ela vinculado, dentro do círculo dos costumes.”

Já a autoridade tradicional é defendida por Chiavenato (2003, p.260)

[...] provém da crença no passado eterno, na justiça e na maneira tradicional de agir. O líder tradicional é o senhor que comanda em virtude de seu status de herdeiro ou sucessor. Suas ordens são pessoais e arbitrarias, seus limites são fixados pelos costumes e hábitos e os seus súditos obedecem-no por respeito ao seu status tradicional. [...] típica da sociedade patriarcal- quando envolve grande número de pessoas e um vasto território, pode assumir duas formas de aparato administrativo para garantir sua sobrevivência.

Vem de uma cultura dos antepassados, que teria autoridade quem tinha poder, dinheiro, um legado para seguir adiante.

Autoridade Carismática:

Se baseia na característica do líder, ele passa um encanto aos seus colaboradores. Assim diz: Maximiano (2000, p. 89): “Repousa na crença na santidade, heroísmo ou exemplaridade de uma pessoa e nas ordenações por ela criadas ou reveladas[...]ajusta-se à imagem do grande líder religioso, social ou político.” Chiavenato (2003, p. 260) diz

Quando os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. Carisma é um termo usado anteriormente com sentido religioso, significando o dom gratuito de Deus, estado de graça.

Isso se diz por fim o carisma do indivíduo que está liderando, admiração dos seus seguidores, seus funcionários, assim ele administra o seu plano para todo o grupo e consegue resultado, agindo assim.

Autoridade Racional-legal:

A autoridade está de acordo com o cargo da pessoa, é garantida pelas regras e normas da empresa. Assim diz: Maximiano (2000, p. 90): “Uma sociedade, organização ou grupo que dependem de leis racionais tem estrutura tipo legal-racional ou burocrática.”

Para Chiavenato (2003, p. 261)

Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada.

Os funcionários respeitam o líder pelas leis que a empresa e a sociedade exigem. Sempre usando a ética e a moral

Figura 2 - Base da Autoridade.

BASE DA AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS
CARISMA	A obediência deve-se à “devoção” dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra, ou os seguidores acreditam, que ele tem qualidades que o tornam admirado. Exemplo: liderança política.
TRADIÇÃO	A obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração. Os seguidores obedecem ao líder porque o líder (a figura da autoridade) aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes. Exemplo: autoridade na família.
ORGANIZAÇÃO E NORMAS	A obediência dos seguidores deve-se a crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meios de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro dos limites de seu cargo ou bureau. Todas as organizações formais dependem dessa base de autoridade. Exemplo: todas as organizações burocráticas.

Fonte: Maximiano (2000, p. 89).

1.2 Competências de liderança

Aborda as principais competências da liderança que são, habilidades essenciais para que um bom líder possa desempenhar com eficácia e alcançar os objetivos da organização. Nem sempre um bom líder nasce com essas competências, mas elas podem ser trabalhadas e aprimoradas.

A personalidade de cada pessoa tem grande influência sobre o tipo de liderança que ela exerce por essa razão, uma boa liderança exige estudo e domínio sobre o comportamento adequado.

Ser líder é estar preparado para as complexibilidades que o dia a dia de uma organização traz, afinal um líder participativo consegue engajar e motivar seus colaboradores com o mesmo propósito.

Ética:

A ética é uma das competências fundamentais para esses profissionais, pois o líder também é visto como exemplo, ele direciona, ajuda, toma decisões, assim é importante que o líder aja de forma justa e transparente com seus liderados e com a instituição, levando em conta os interesses de todos os envolvidos.

O líder é incumbido de ensinar a sua equipe sobre os valores e cultura organizacional da empresa, além de ajudar a construir uma imagem positiva dela, baseando-se em respeito, honestidade, confiança.

Os líderes carismáticos sem ética, tem maior probabilidade de utilizar seu carisma para aumentar seu poder sobre os liderados, em proveito próprio. Os líderes éticos devem utilizar seu carisma de maneira socialmente construtiva, para servir os outros. (ROBBINS, 2005, p. 308).

Um ambiente de trabalho onde a ética não é fator significativo, pode acarretar resultados prejudiciais e até desastrosos diante de seus funcionários e clientes como, perda de confiança e uma imagem negativa da instituição.

Diante disso, é imprescindível que as lideranças estejam comprometidas com a ética, valores e princípios, a fim de promover um ambiente saudável e justo, contribuindo também para o crescimento como um todo.

Comunicação:

A comunicação é a transmissão de mensagens entre um emissor e um interlocutor. Existem diversas formas diferentes de comunicação como a fala, gestos, escritas, entre outras.

A comunicação no ambiente de trabalho é imprescindível para estabelecer uma boa relação com toda equipe. Saber ouvir e levar em consideração suas ideias ou necessidades faz parte de uma liderança positiva. “Para se tornar um

líder eficaz, é importante deixar os outros dizerem o que você precisa ouvir, e não necessariamente o que gostaria de ouvir.” (MAXWELL 2011, p. 98).

Uma transmissão clara, objetiva e respeitosa, ajuda a reduzir erros que podem ocasionar em resultados desfavoráveis para as organizações.

“Comunicação: a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. A comunicação deve ser de mão dupla: ida e volta.” (CHIAVENATO, 2014, p. 378).

Conhecer um pouco de cada colaborador, saber sobre suas perspectivas de vida, propósitos, permite que ele se sinta parte acolhido e pertencente aquele lugar.

Numa era de constantes mudanças, é necessário criar estratégias e propor soluções para eventos inesperados, logo ter uma comunicação clara e assertiva é sem dúvidas um ponto favorável para as instituições.

Feedback:

Liderar não é uma tarefa fácil, e exige dos líderes papéis importantes, pode-se dizer que, comunicação e feedback são palavras que se complementam. É uma ferramenta usada para avaliar os pontos fortes e pontos fracos de seus colaboradores, além de contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento deles. A maneira como é abordado um erro ou uma falha de um colaborador pode influenciar nos resultados esperados pela organização. Para Carnegie (2022) lembra que, um líder precisa fazer críticas construtivas e que, as vezes nesses casos, é melhor chamar a atenção para os erros de forma indireta.

Não deve ser usado para diminuir ou oprimir o colaborador, ele deve aplicado de maneira que o auxilie no seu desempenho, se mostrando a disposição para ajudá-lo caso seja necessário, é importante também que seja evidenciadas suas qualidades, fazer elogios mesmo para algo que pareça pequeno a fim de potencializar desejo de crescimento de cada pessoa.

“Se queremos encorajar pessoas a desempenhar atividades (e muitos trabalhos são complicados e desgastantes), não devemos esperar que uma tarefa seja concluída para oferecer elogios e encorajamento.”. (CARNEGIE, 2022, p. 28)

Ouvir os liderados também contribui para a construção de um ambiente colaborativo e participativo, além disso permite que o líder conheça melhor suas necessidades e competências.

Gestão de Conflitos:

Os conflitos fazem parte da vida de todas as pessoas de maneiras diversas, no ambiente de trabalho onde, as diferenças e semelhanças se misturam não seria diferente.

Nem sempre separar os problemas pessoais do trabalho é tarefa fácil, assim como conseguir resolver conflitos profissionais com o máximo de êxito, requer algumas habilidades por parte de lideranças para que, o rendimento da empresa não seja comprometido.

Existem vários fatores que propiciam para divergências dentro de uma instituição como: discordância de opiniões, falta de comunicação, expectativas frustradas, desmotivação, entres outras, todas essas situações geram resultado negativo e pode interferir na produtividade. Um bom relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, é essencial para identificar suas necessidades e atuar de forma positiva e significativa para um bom desempenho da equipe.

O líder deve saber avaliar a situação com cuidado, visando sempre a solução do problema, um bom líder não se isenta da situação, ele encara os desafios visando por um ambiente de trabalho equilibrado e saudável. As habilidades emocionais por parte da liderança é uma ferramenta de grande valor, tendo em vista os níveis de estresse e tensão vividos dentro e fora das empresas.

A desmotivação e falta de reconhecimento são algumas das consequências de um local de trabalho desfavorável.

Os conflitos podem ser negativos e positivos, mas, para que seja positivo a liderança precisa ter uma abordagem de interação com intuito de estimular a criatividade e inovação dos colaboradores.

Inovação:

Líder inovador é aquele inspira sua equipe na criatividade de forma diferente das já usadas. Inovar significa percorrer novos caminhos, superando os erros, mas, com resiliência pois todo aprendizado é válido.

Uma das características da liderança inovadora é a capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe a assumirem riscos calculados. É fato de que o mercado está em constante mudança e cada vez mais competitivo, portanto, é necessário romper as barreiras e deixar que as ideias se tornem realidade práticas, indicando a seus liderados os caminhos e etapas a serem percorridas, demonstrando como cada parte do time é importante para esse processo.

Reconhecer as habilidades das pessoas e contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de cada um faz parte do papel dessa liderança.

Assim como não só de sucesso e resultados positivos vive uma empresa, a função do líder é direcionar e redirecionar quando algo não sai como esperado, mostrando outros caminhos e, como aprender com os erros, para a busca de seus objetivos.

Confiança:

Ao longo da história, diversos estudos e pesquisas apontam que as mudanças vão acontecendo naturalmente durante o processo de transformação na qual a sociedade está inserida. O desenvolvimento de uma equipe engajada, motivada na busca de um mesmo propósito organizacional, depende muito da confiança que é transmitida pela liderança. Segundo Robbins (2005 p. 294), “A confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista -seja por palavras, ações ou decisões.” Liderar é fazer que as atitudes falem mais do que as palavras, um líder precisa primeiramente conhecer a si mesmo, ter convicções, caráter e valores íntegros, ser autoconfiante. O interesse genuíno por seus subordinados, tratá-los como pessoas humanas que são, a busca pela proximidade, por relações interpessoais favorece e fortalece essa confiança. O interesse por cada colaborador, a abertura para conversas, para melhoria de cada indivíduo é, o que grandes líderes são capazes de buscar.

O sucesso das organizações também é pautado na figura que o líder propaga a outras pessoas, o desempenho e a entrega de resultados podem ser o reflexo disso. “Nós ouvimos as pessoas em quem confiamos, e aceitamos sua influência. Portanto, as situações em que a liderança é exercida com mais eficiência são aquelas em que cada membro da equipe confia nos demais.” (KOUZES; POSNER, 2008, p. 209).

A confiança gera conexão entre a equipe, em contrapartida a desconfiança causa separação e afeta a entrega de resultados. Deste modo a maneira como o líder é visto pode ter influência direta na conclusão de metas estabelecidas.

1.3 Desenvolvimento da liderança

“Liderar é ser capaz inspirar, motivar e animar ideias, pessoas e projetos.” (CORTELLA, 2012).

As organizações e sociedade como um todo, vem passando por diferentes modificações, acompanhar essa velocidade se tornou fundamental em todos os setores. As empresas passaram a buscar seu sucesso por meio do equilíbrio dentro de seu ambiente organizacional, mas, para essa busca constante e sem tempo prévio para terminar é necessário uma longa e inteira doação por parte de seus gestores.

Há anos atrás e ainda sim, nos dias de hoje, as organizações eram lideradas por gerentes, chefes, pessoas com um cargo mais elevado definidos por suas qualificações técnicas, habilidades, competências e desempenho no trabalho.

Nas organizações contemporâneas houve mudanças significativas em relação no que diz respeito a liderança. As preocupações que antes eram diretamente ligadas a resultados quantitativos, ou seja: a produtividade e lucro, passam a ser mais humana, visando o bem-estar de seus funcionários. Inúmeros estudos e pesquisas apontam que um ambiente de trabalho saudável, tem influência positiva para o sucesso das corporações, e as lideranças têm papel fundamental nesse processo.

Líderes podem nascer líderes, podem aprimorar e aperfeiçoar essa habilidade, algumas pessoas simplesmente não têm esse perfil. É comum ver profissionais sem nenhuma habilidade exercendo a função o que, acarreta um desempenho negativo dentro das instituições. “Liderança é sinônimo de influência. Se uma coisa nova, empolgante e interessante acontece na sua vida, seu desejo é compartilhar.” (MAXWELL, 2019, p. 40).

O processo de desenvolvimento de liderança vai além de delegar tarefas, este está mais ligado as relações interpessoais, o bom líder consegue influenciar as pessoas de forma positiva.

Duas palavras muito usadas nas organizações é poder e autoridade, o poder se faz de forma a coagir ou, forçar alguém a fazer algo por causa de sua posição, autoridade é a habilidade de levar alguém fazer algo de boa vontade por conta da sua influência pessoal.

Um local de trabalho onde líderes se mostram engessados para o desenvolvimento e crescimento das pessoas, tendem a ter um *turnover*, e esse é um indicador relevante para qualificar a saúde empresarial.

Maus líderes não permitem que seus subordinados cresçam, ele tem a necessidade de barrar as oportunidades, bons líderes ajudam a no crescimento e se sentem gratificados quando isso acontece. “Os bons líderes ajudam os outros a descobrir em que áreas são mais fortes e o estimula a buscar o desenvolvimento pessoal.”. (MAXWELL 2019, p. 112).

A comunicação mais uma vez se faz presente nesse contexto tão complexo que é liderar, uma comunicação, aberta, sincera, assertiva e respeitosa, um líder não é uma pessoa perfeita, ele está sujeito a erros como todos os outros, isto significa que também precisa aprender a ouvir críticas a seu respeito de modo aprender com elas, como inclusive saber que as críticas feitas a um colaborador, tende a ser de forma a ajudar no seu aperfeiçoamento, todas as pessoas tem sempre algo a ensinar, e todas tem sempre algo a aprender.

Conhecer as pessoas com que trabalha é um passo muito importante para criar um ambiente amigável. Esse desenvolvimento está mais relacionado as habilidades emocionais do que as habilidades técnicas. Desenvolver as competências e confiança nas outras pessoas é uma qualidade de um líder que não pensa apenas em si, é muito comum alguns líderes reterem o progresso de colaboradores por anseio de perderem sua posição mais alta, um líder servidor se dedica ao crescimento de sua equipe, ele os encoraja para os desafios.

Vale entender que esse longo e complexo processo e construção, traz benefícios bastante relevantes para todos os envolvidos, não se trata apenas de relacionamentos entre as pessoas, as organizações que possuem uma equipe em equilíbrio, tem a maior chance de sucesso na retenção de talentos, no cumprimento

de metas, entregas de resultados, uma imagem positiva da corporação diante da sociedade.

E um ambiente de trabalho onde um líder só tem críticas a fazer, está sempre à procura de problemas, é possível identificar ao longo do tempo um declínio na produção.

A liderança é um grande desafio atualmente, a autoconfiança, a habilidade de controlar a emoção diante das situações, a coragem para enfrentar as aceleradas mudanças e, ainda sim ter um propósito depositado nas relações humanizadas são, de fato um fator determinante para um sucesso profissional.

1.4 Tipos de liderança

A base de relacionamentos no ambiente organizacional é construída a partir do poder que cada líder se dispõe a exercer. Uma liderança eficiente sabe conduzir sua equipe pelo caminho com o mesmo propósito, motivando e inspirando para que, seja conquistado os objetivos pretendidos.

Os estilos de liderança por sua vez, tem influência direta no reflexo desenvolvidos dentro das corporações, muitas vezes são reflexos negativos que, podem levar a prejuízos no avanço de resultados.

Autocrático:

A liderança autocrática é caracterizada pelo poder dominador, esse tipo de gestão não costuma abrir espaços para conversas e opiniões de seus colaboradores, suas regras são claras e tem o controle absoluto sobre decisões, são centralizadores e gostam de receber os créditos por bons resultados somente pra si mesmo.

Um líder autoritário tende a não incentivar as pessoas, retendo o crescimento pessoal e coletivo.

Embora esse tipo de característica seja um fator positivos em determinadas situações como, tomada de decisões urgentes, em casos de dificuldades de estabelecer prazos ou, má organização da equipe, as desvantagens

podem gerar uma diminuição na qualidade do serviço. “Como efeito nas atitudes calcadas no autoritarismo, persistirão ambientes focados na repetição dos processos existentes, com poucas possibilidades para revisões ou inovações.” (SCIOTTI, 2016, p. 65). As pessoas passam a ficar desmotivadas quando suas ideias ou opiniões não são levadas em consideração.

Democrático:

O líder democrático é aquele que busca incentivar e envolver a equipe em quase todos os processos, além de dar suporte, ouvir e pedir opinião de todos. Esse tipo de líder é participativo e olha para todos com ele olhar, independente da função ou cargo de cada um.

A comunicação é extremamente importante para esse perfil, que está sempre aberto para novas ideias estimulando a criatividade, desenvolvimento e permitindo que os auxiliem nas tomadas de decisões. Dessa maneira os colaboradores se sentem mais engajados como parte importante da corporação, ficam mais satisfeitos, e produtivos.

A liderança democrática embora pareça perfeita, devem ser bem conduzidas para que, não se torne um ambiente estagnado com demora nas tomadas decisões e entregas de resultados, visto que, seu foco seja na coletividade. Há momentos em que o gestor precisara tomar a frente para evitar prejuízos no andamento dos processos.

Liberal:

Também conhecida como *laissez-faire* (vamos fazer), é o estilo em que o líder não tem influência direta nos processos de evolução, dessa forma ele permite que seus liderados tomem decisões com mais liberdade.

A intenção é fazer com que o próprio grupo se responsabilize pelos planejamentos e processos, mas prestando seu apoio quando solicitado.

O líder liberal não delega e não participa das decisões, o ponto positivo nesse perfil de gestão é proporcionar a equipe mais autonomia para que se desenvolvam, a contrapartida é que pode haver atrasos nas atividades e entregas de resultados quando a equipe não consegue chegar a um acordo de opiniões.

Para que seja exercida esse tipo de liderança é fundamental ter certeza de que a equipe esteja pronta e com maturidade para concluir tarefas sem a presença do líder, o responsável por prováveis erros sempre será o líder, deste modo é essencial se colocar à disposição da equipe sempre que solicitado.

Situacional:

A teoria criada por dois grandes estudiosos, Paul Hersey e Kenneth Blanchard, adota uma abordagem que se adapte ao tipo de contexto e necessidade de que cada situação requeira dele. Sua capacidade técnica em gerenciar de maneiras diferentes permite a construção de um ambiente mais harmonioso e mais propício a mudanças.

A maturidade e conhecimento profissional de cada pessoa reflete no tipo de liderança que será exercida sobre ela, a flexibilidade do líder situacional em criar estratégias para adaptar a equipe auxiliando e conduzindo no caminho do desenvolvimento é extremamente importante.

Quanto menor o conhecimento ou, competência técnicas o indivíduo tiver em determinada área, mais orientação do líder ele precisara ter para que, seja alcançado o resultado esperado. Esses processos também dependem da disponibilidade, vontade e motivação que esse colaborador oferece.

Quanto maior a experiência menor será a necessidade de intervenção por parte da liderança, nesse contexto seu papel será mais na parte de delegação de tarefas. O sucesso de uma organização é consequência de como são as relações humanas dentro das empresas, visto que é impossível obter resultados relevantes em um ambiente onde relações interpessoais esteja em constantes divergências.

A preocupação com capacitação, treinamentos, humanização e motivação, são aspectos imprescindíveis nas gestões atuais, esse processo contínuo na busca por conhecimentos e desenvolvimento das habilidades por partes de gestores ajudam a garantir um local de trabalho propicio, uma equipe engajada, retenção de talentos e fortalecer a marca da empresa.

2 MOTIVAÇÃO

2.1 Conceito

“A palavra motivação provém do latim *movere*, que significa mover [...]”

Nesse sentido, percebe-se que motivação é o que faz as pessoas realizarem uma ação, se moverem no sentido de realizar algo. Mas é necessário atenção, pois nem tudo que motiva um indivíduo pode motivar outro, uma vez que por natureza não são iguais. (CAZELATO; BRITO apud CHIAVENATO, 2010, p.242).

A motivação para colaboradores e empresas fazem diferença para o trabalho em equipe ou o trabalho direto com o líder, colaboradores mais entusiasmados, mais confiantes. Para Maximiano, 2000: A motivação tem vários significados, na administração a pessoa é alguém que demonstra disposição para executar qualquer tarefa que é passada.

Assim os indivíduos, estão todos procurando ser motivados pelos seus líderes, para melhorar o modo em que trabalham. Como diz:

Como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta... O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. (ROBBINS, 2005, p. 131).

Os líderes têm que estar em modo evolução o tempo todo, seu colaborador será motivado até atingir sua meta desejada, depois ele tem que ser motivado constantemente para não desanimar e assim acabar prejudicando o desenvolvimento da equipe ou o resultado.

2.2 Teorias motivacionais

Teoria de Maslow

A pirâmide de Maslow ou a hierarquia das necessidades é um conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow em seu livro publicado no ano de 1943 “A teoria da motivação humana”.

Dividida em 5 patamares, Maslow classificou as necessidades primordiais em sua base, seguindo por ordem de prioridades para o ser humano se sentir motivado a agir em relação a algo.

Podemos escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento. A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes. E o medo tem que ser superado a cada momento. Quem é bom com martelo acha que tudo é prego. (MASLOW, p.45 2000).

Para Maslow a motivação humana está relacionada a suprir suas necessidades como raiz de sua motivação, onde suas necessidades básicas supridas, alcança sua satisfação pessoal e profissional a partir de uma escolha em seguir a direção do próximo nível da pirâmide em relação suas necessidades.

Figura 3 - A hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: CUSTODIO, 2022.

Os dois primeiros níveis são chamados de necessidades primárias, onde o ser humano depende delas para sua sobrevivência. Os três seguintes são

considerados necessidades de elevada ordem ou necessidades secundárias, pois a medida que supri as necessidades anteriores o indivíduo continua buscando atingir o próximo patamar em sua vida.

Na base considera como necessidades fisiológicas, sendo o ato de respirar, digerir, dormir, sede, fome, abrigo e o sexo por exemplo. Estas sendo importante para manter os sinais vitais do indivíduo, quando estas não alcançadas o ser humano possui uma reação direta com seu comportamento, podendo tornar-se mais agressivo.

Para ele a maldade não é própria da natureza humana e sim responsabilidade das necessidades básicas insatisfeitas, as pessoas se tornam capazes de roubar, trapacear, mentir e matar.

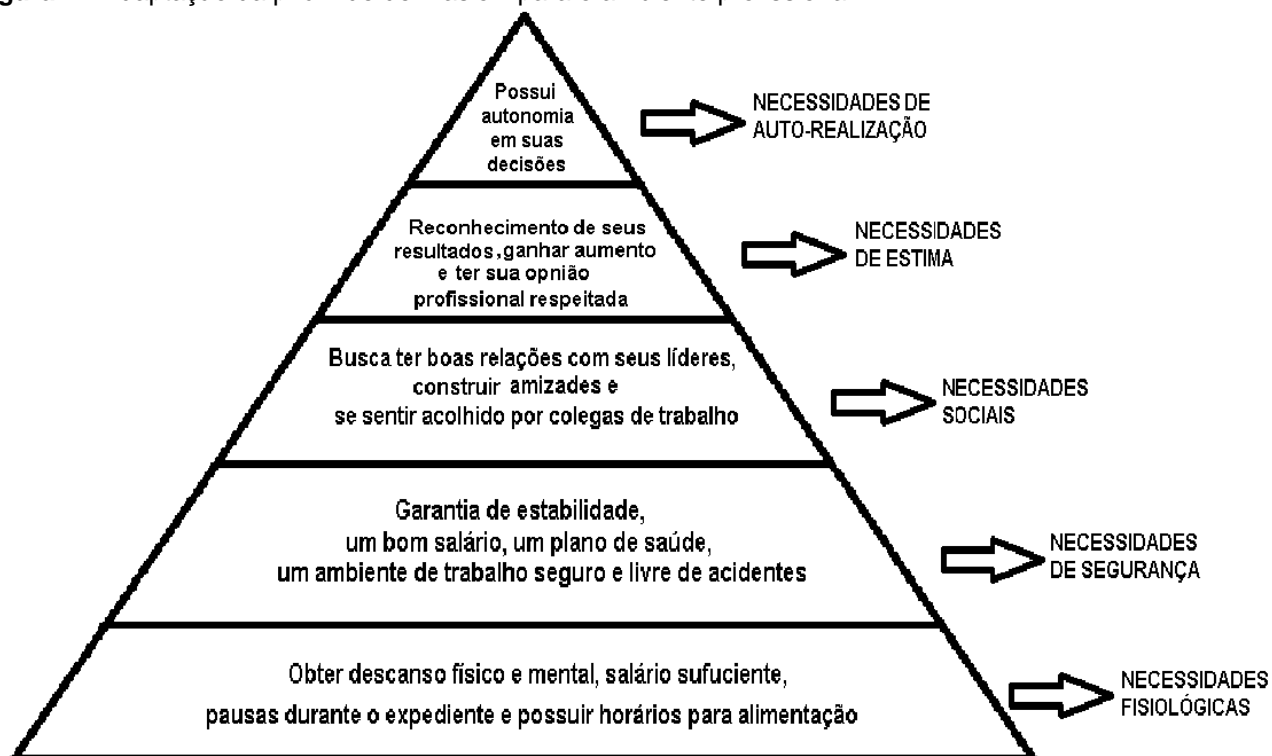
Um nível acima como uma das prioridades para o ser humano é considerado a segurança, como elementos que fazem o indivíduo se sentir seguro, em sua vida pessoal, em relação a saúde ou de acordo com sua situação profissional em uma empresa.

Logo, as questões sociais, a necessidade de pertencimento, fazer parte de uma comunidade ou de um grupo social. Ter amigos, construir uma família, receber carinho, entre outros. Quando não supridas, pode levar o indivíduo ficar solitário e não se adaptar socialmente.

No quarto nível, encontra-se a necessidade de estima, como o reconhecimento das suas próprias capacidades e ser reconhecido, orgulhar-se de si mesmo, admiração pelos outros. Necessidades que envolvem poder, reconhecimento ou orgulho.

No topo da pirâmide coloca a autorrealização, onde o ser humano busca pelo sentido da vida, obter as respostas mais profundas, consegue aproveitar todo o seu potencial com autocontrole.

Figura 4 - Adaptação da pirâmide de Maslow para o ambiente profissional.



Fonte: ANDRADE, 2021.

Podemos observar na imagem acima relação da pirâmide de Maslow com o ambiente profissional do indivíduo, onde as empresas contemporâneas têm cada vez mais adquirindo métodos e benefícios para os colaboradores se sentirem mais motivados a exercer suas funções e alcançando um maior resultado. Assim diz,

Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento. (MASLOW, p.50, 2000).

Algumas ações como mau desempenho, baixo nível de esforço, mau comportamento são causados por necessidades bloqueadas ou não atendidas no trabalho. Sendo necessário então proporcionar melhores condições salarias e operacionais para que consigam obter o melhor desempenho de seu potencial no trabalho.

Teoria de Campo

A teoria de campo foi criada em 1938 pelo psicólogo alemão Kurt Lewin, publicado em 1997 seu livro “teoria de campo em ciência social.”

Considerando que o comportamento do indivíduo é resultado de dois fatores essenciais, as pessoas (P) e o ambiente (E). Onde o campo psicológico se encontra no meio, uma junção de realidades físicas e psicológicas com relação de interdependência na vida do indivíduo. “Temos que conceber a vida do grupo como o resultado de constelações específicas de forças dentro da conjuntura mais ampla.... o campo como um todo, incluindo seus componentes psicológicos e não psicológicos.” (LEWIN, 1952 p.174).

Lewin afirma que o comportamento é a soma total dos fatos em uma determinada situação influenciando as pessoas, a função de uma situação de forças em seu espaço vital, entendido este como totalidade dos fatos que determinam o comportamento de um indivíduo dependendo do seu ponto de vista ao observar o ambiente, perante uma sociedade com suas influências e situações, cada um reagirá de forma diferente, tal influência dependendo de suas próprias necessidades, ações, emoções e expectativas. Está relacionado com as características pessoais e à situação social na qual a pessoa se encontra, explica o porquê um mesmo objeto ou situação pode ter diferentes influências e interpretações por indivíduos diferentes.

Os fatos ocorrem de maneira dinâmica e interativa, onde cada um influencia e é influenciado pelos outros e pelo ambiente como um todo. Tais variações no comportamento são individuais, causadas por conclusões que o indivíduo tem de si mesmo em diferentes situações e influências em seu ambiente psicológico, ou seja, o espaço vital. Levando em consideração a seguinte fórmula, Kurt Lewin explicou que o comportamento (C) é a função (F) de interações entre a pessoa (P) e o seu meio ambiente (M). $C = f(P, M)$.

Considerando que o ambiente (M) onde este indivíduo está inserido existe variações físicas e psicológicas, que dependendo a situação vivenciada no momento resulta em comportamentos diferenciados e individuais.

Teoria do X e Y

No ano de 1960 o economista e professor Douglas McGregor publicou seu livro “O lado humano da empresa” onde considerava as teorias X e Y, sobre o comportamento e motivação das pessoas ao exercerem suas atividades profissionais.

Identificando-as em dois grupos, primeiro o grupo que caracteriza o comportamento humano como insolente, preguiçoso, onde as pessoas pensam, sentem, necessitando de uma motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para obter dinheiro. A teoria X ou “hipótese da mediocridade das massas”, possui uma visão mais autoritária e antiga, seus funcionários não têm motivação para trabalhar, é baseada pela desconfiança do empregador com sua equipe, possuindo estas finalidades no ponto de vista da maioria das pessoas o ato trabalhar se trata de algo desagradável. McGregor considerou três principais características referentes à teoria X:

Primeiro “O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível.” (MCGREGOR, 1980 p.41)

Segundo “Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.” (MCGREGOR, 1980 p.41).

Terceiro “O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e que garantia acima de tudo.” (MCGREGOR, 1980 p.42).

Levando em consideração os pontos acima citados, McGregor coloca ao ser humano uma necessidade de ser conduzido por seu empregador por não obter vontade própria para atingir seus melhores resultados na empresa, obrigando então que seu empregador tome uma dura posição para atingir seus objetivos de negócios, mesmo que seja necessária punição de seus funcionários, caso não realizem exatamente o que a organização deseja que façam, não levando em consideração suas opiniões.

A empresa que utiliza por modelo o autoritarismo, a gestão totalitária, a manipulação ou a política do famoso “tapinha nas costas”, resulta em grande desconfiança, junto de baixa expectativa sobre os processos, gerando menos resultados e engajamento do que poderia ter.

Posterior trouxe a teoria Y como segundo grupo de pessoas que mostram vontade e necessidade de trabalhar, buscando ações a fim de alcançar seus objetivos. Defende que o indivíduo não detesta trabalhar, busca dar o melhor de si no que faz e busca seu crescimento profissional. Com isso McGregor, apontou alguns pontos principais reversos da teoria vista anteriormente:

Primeiro “[...] O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de punição.” (McGregor, 1960 p.53).

Segundo “O controle externo e ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir [...]” (McGregor, 1960 p.53).

Terceiro “[...] A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de autoafirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.” (McGregor, 1960 p.53).

Quarto “O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só aceitar responsabilidades como procurá-las. [...]” (McGregor, 1960 p.53).

Para os adeptos da Teoria Y o trabalho pode ser tão natural e agradável quanto um momento de lazer, caso o mesmo for bom para o indivíduo, como algo motivador. As empresas utilizam como uma das suas estratégias a motivação nas equipes, onde o autocontrole é acionado diversas vezes, fazendo com que as pessoas desse grupo alcancem às necessidades da empresa com mais facilidade, obtendo maiores resultados e com um desempenho ainda melhor.

Alguns dos desafios encontrados pelas empresas se trata de condições favoráveis para que ele seja efetivado, também como diferentes práticas que resultam e determinam comportamentos inteiramente distintos bem como diferentes formas de negociação, levando as pessoas à realização de suas tarefas.

2.3 Processo motivacional

São muito os fatores que levam ao ser humano estar motivado para executar alguma tarefa, sendo em sua vida pessoal ou profissional. Segundo

Maslow, as necessidades humanas primárias quando supridas leva o indivíduo a buscar um nível mais elevado de necessidades não mais em questão apenas da sua sobrevivência. Quando uma pessoa identifica um desejo ou necessidade a mesma define um “resultado final” que irá satisfazê-la, caso contrário gera uma frustração por não conseguir alcançar seu objetivo ou a mesma se motiva a continuar buscando novas oportunidades.

Na empresa esse processo ocorre durante a rotina da pessoa, onde a motivação depende de fatores como: responsabilização e autonomia no trabalho, reconhecimento e valorização, condições de trabalho agradáveis, equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, motivação da política de remuneração e desenvolvimento de habilidades profissionais.

Figura 5 - Ciclo Motivacional.



Fonte: JUSTO, 2020.

Na figura observamos que o processo motivacional se trata de um ciclo constante do ser humano, onde buscamos resultados positivos sobre o que queremos realizar, porém infelizmente temos que lidar com as frustrações destes desejos ou necessidades.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA

3.1 Conceito

O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho e este mesmo é influenciado por diversos fatores, que podem afetar diretamente no comportamento das equipes e nos resultados esperados.

Segundo Pasetto; Mesadri (2012, p.105), “De um lado, o clima organizacional pode satisfazer as necessidades pessoais, elevando consequentemente, a moral; de outro, pode ser desfavorável e causar frustrações às pessoas pela não satisfação de suas necessidades.”

O líder possui uma influência muito grande quando se trata de motivação e clima dentro das empresas. O estudo sobre o time de líderes e o impacto no clima organizacional se torna cada dia mais relevante para ter um bom desempenho dos funcionários e para a organização como um todo.

A melhor maneira para medir a satisfação dos funcionários é a pesquisa de clima realizada em um período estipulado por cada empresa, a fim de identificar e solucionar possíveis problemas.

3.2 Cultura

A cultura de uma empresa é o jeito dela ser, é o que move ela para o futuro, os seus valores, motivações.

A principal função da cultura é garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema. Ela contribui decisivamente para a estabilidade da organização ao definir os parâmetros e os modelos requeridos naquele ambiente, permitindo que as pessoas se comuniquem entre si, coordenem seus esforços e definam os membros que se adaptam a esse sistema ou não. (MAGALDI E SALIBI, 2019, p.45).

Cada vez mais as empresas estão apostando em uma gestão melhorada, com uma cultura para ser seguida e que faça os colaboradores terem orgulho de seu trabalho assim atingindo cada vez mais os melhores resultados.

Assim diz Gil (2007, p.43), “[...] envolvem aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência.”

Já para D’Ascenzi (apud SOTO, 2015. P. 90)

Nesse contexto [um futuro que, desde já, deveria estar em construção], o líder aparece como figura central, como variável independente. O novo líder em todos os níveis e em todos os campos do trabalho humano é, na realidade, um construtor da cultura organizacional [...] construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Em sentido positivo, é criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruências nas condutas.

O líder tem que ser um mediador de campo, ele tem que tanto estar para a produção girar, vender mais e para o colaborador, para disciplinar, motivar e colaborar sempre para uma melhora.

4 PESQUISAS QUANTITATIVAS

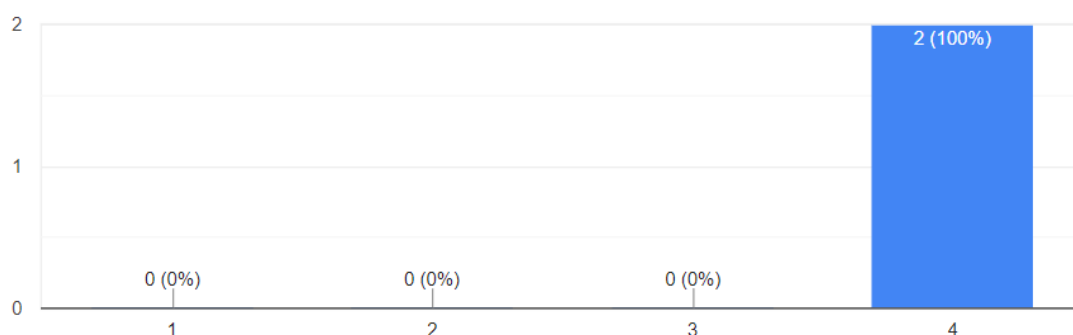
Foram realizados dois questionários na plataforma Forms um sobre análises da liderança, para líderes e o outro sobre pesquisa de satisfação para colaboradores de diversas empresas.

4.1 Análise e comentários dos resultados da pesquisa de líderes

Pesquisa de análises da liderança com Elki Rubstain Montrezol, Diretora de vendas na empresa, Telhas Ponta Grossa no segmento de Construção civil e Marcia Cristina Fioraneli Martins, Diretora administrativa na empresa, APAE (Associação Pais e Amigos dos Excepcionais de Araraquara) no segmento da educação.

Gráfico 1 -Nível de confiança em sua equipe

2 respostas

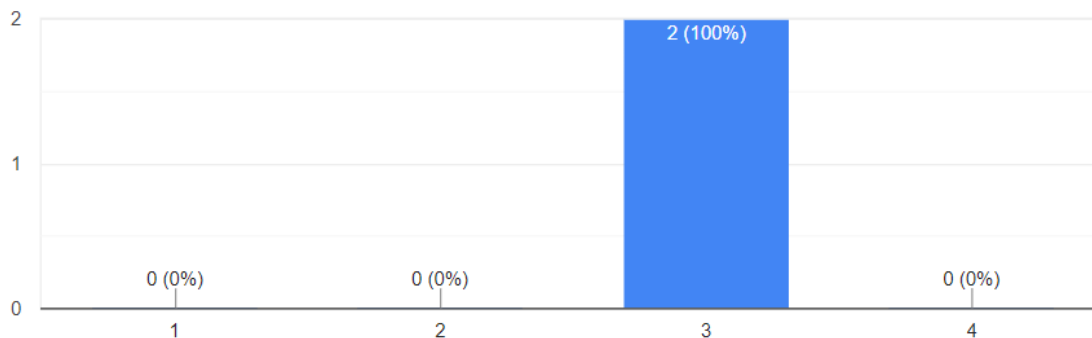


Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se que as duas pessoas entrevistadas confiam nível 4, muito em sua equipe.

Gráfico 2 – Equipe motivada

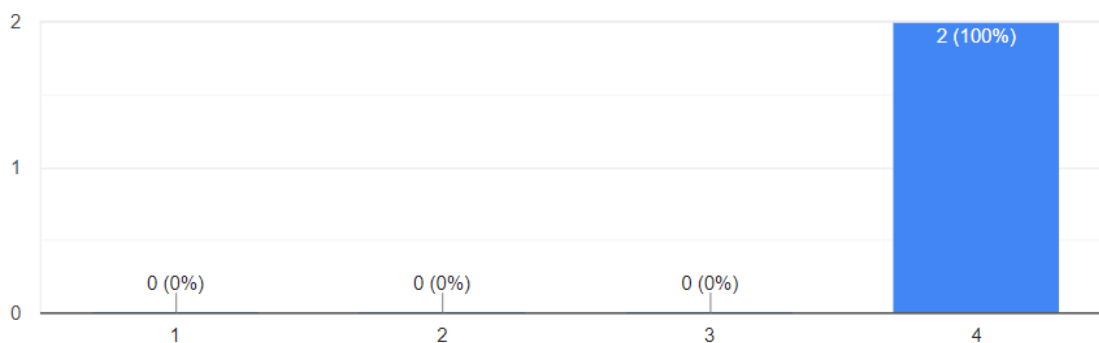
2 respostas

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se que a respostas das duas líderes com nível 3 consideram a sua equipe motivada.

Gráfico 3 – Perfil da equipe.

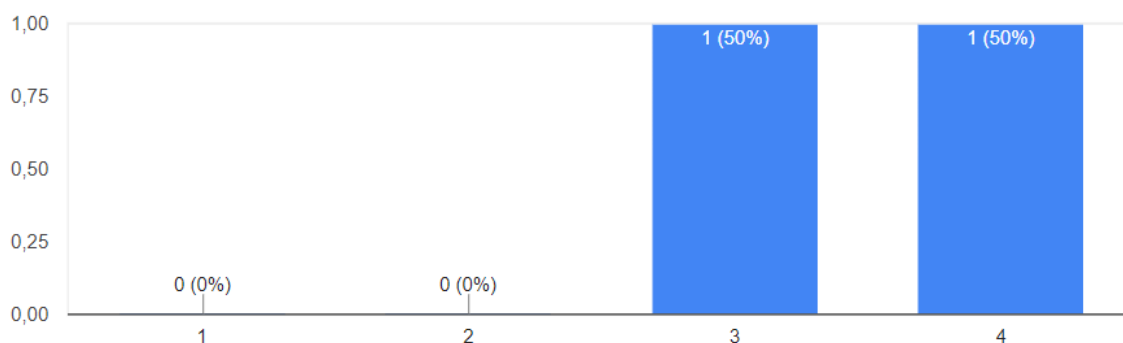
2 respostas

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se, com a respostas das duas líderes com nível 4, conhecem muito bem o perfil da sua equipe.

Gráfico 4 – Desenvolvimento profissional

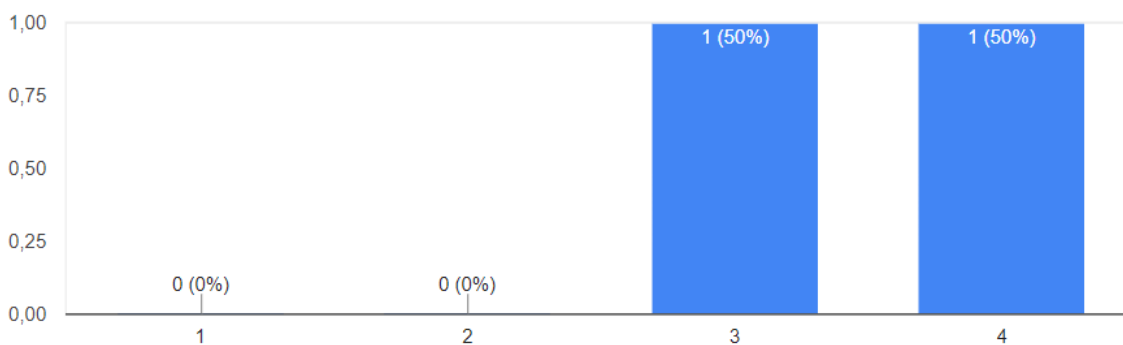
2 respostas

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

Portanto, entre as duas pessoas entrevistadas, uma acredita que está em nível 3 e a outra em nível 4 com a colaboração do desenvolvimento profissional da sua equipe.

Gráfico 5 - Feedbacks

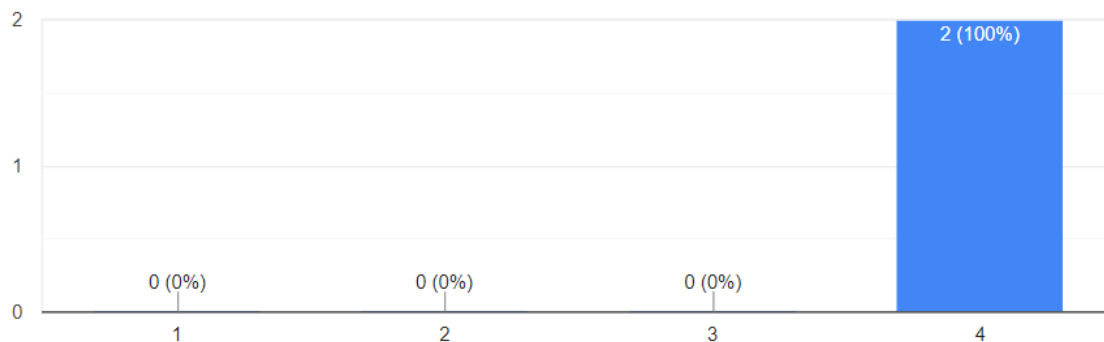
2 respostas

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

Portanto, entre duas pessoas entrevistadas uma acredita que está em nível 3 e a outra em nível 4 com a distribuição de feedbacks.

Gráfico 6 - Líder motivador

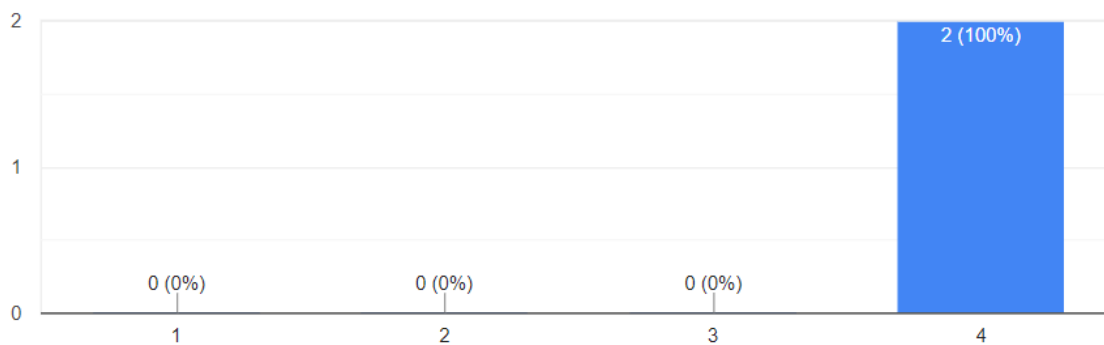
2 respostas

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se com a respostas das duas líderes com nível 4 se condiram um líder motivador.

Gráfico 7 – Sugestões

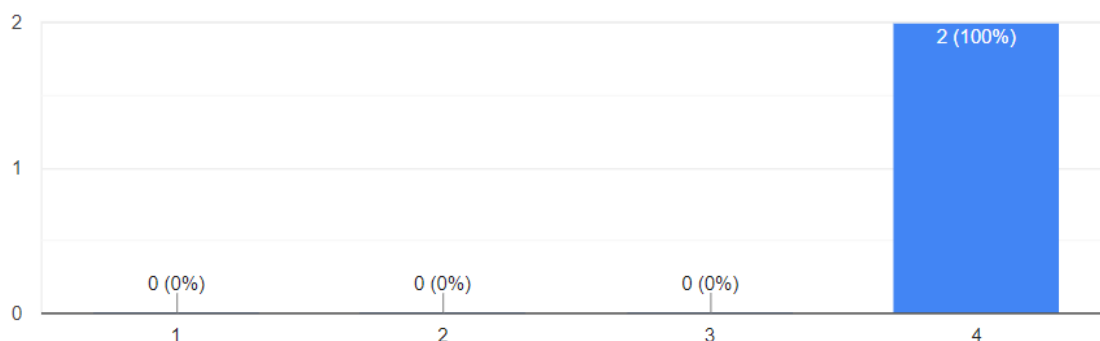
2 respostas

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se com a respostas das duas líderes com nível 4, elas se consideram aberto as sugestões diferentes da sua.

Gráfico 8 – Ideias

2 respostas

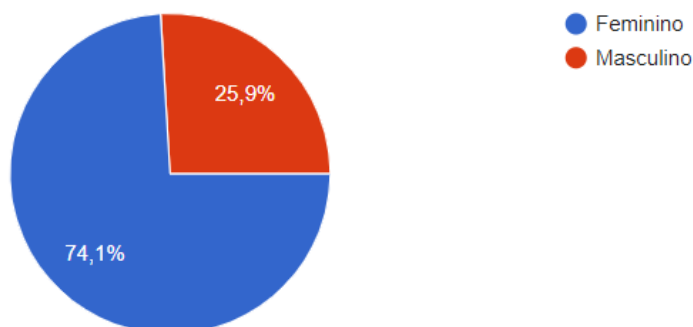


Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se que com nível 4 que as duas líderes consideram que encorajam a sua equipe a compartilhar ideias.

4.2 Análise e comentários dos resultados da pesquisa de colaboradores

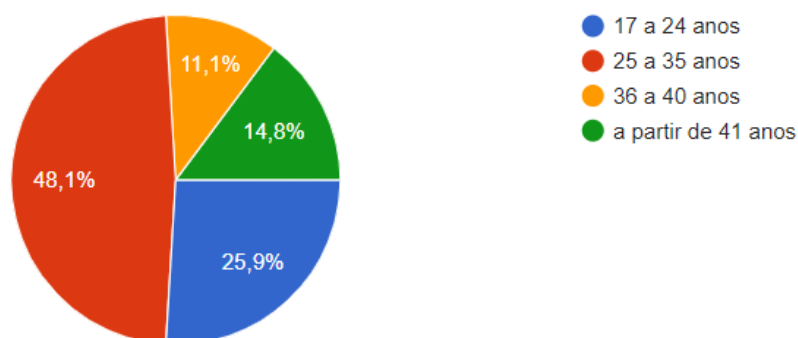
Em pesquisa de satisfação, feita com 27 colaboradores de diversos setores como indústrias e comércio buscou-se avaliar o nível de satisfação em relação as lideranças.

Gráfico 9 – Gênero

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Analisa que das 27 respostas, 74,1% são do sexo feminino e 25,9% do sexo masculino.

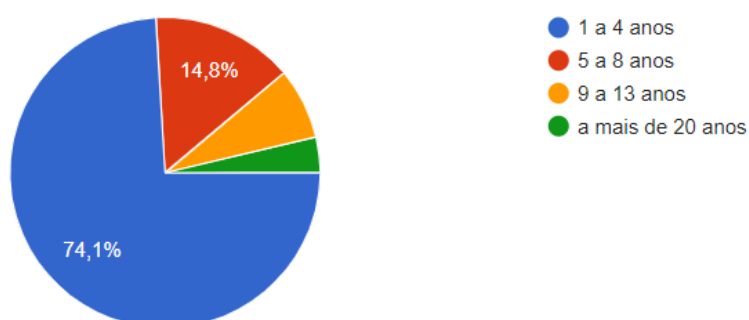
Gráfico 10 - Idade



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

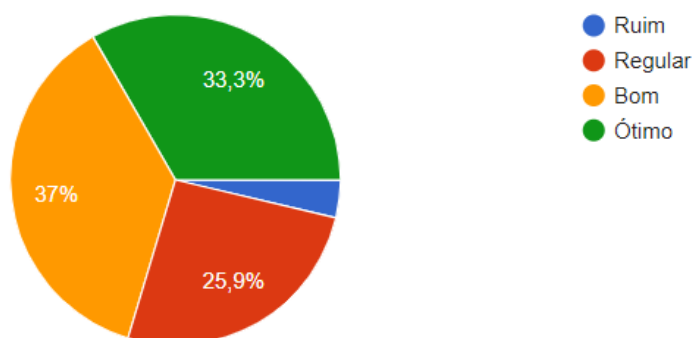
Analisa que a faixa etária realizada foi de 17 a 41 anos, assim ficou a maioria 48,1% estão na faixa de 25 a 35 anos o restante 25,9% foi de 17 a 24 anos, 11,1% está em 36 e 40 anos e 14,8% a partir dos 41 anos.

Gráfico 11 - Tempo de empresa



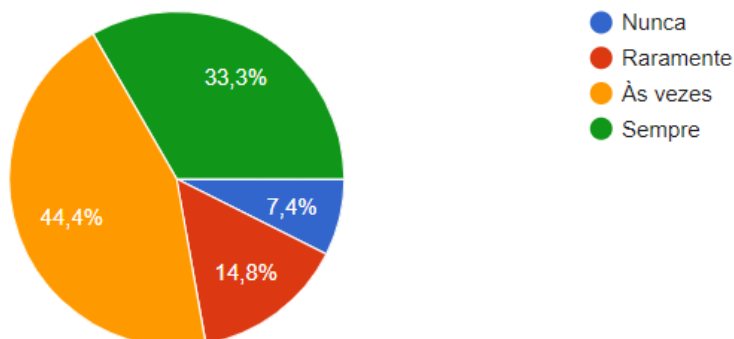
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Neste gráfico vemos que metade dos entrevistados 74,1%, tem menor tempo de empresa dentro de 1 a 4 anos, em segundo lugar ficou 14,8% entre 5 e 8 anos, terceiro lugar 7,4% entre 9 e 13 anos, quarto e último lugar ficou com 3,7% com mais de 30 anos na empresa.

Gráfico 12 - Trabalho do líder

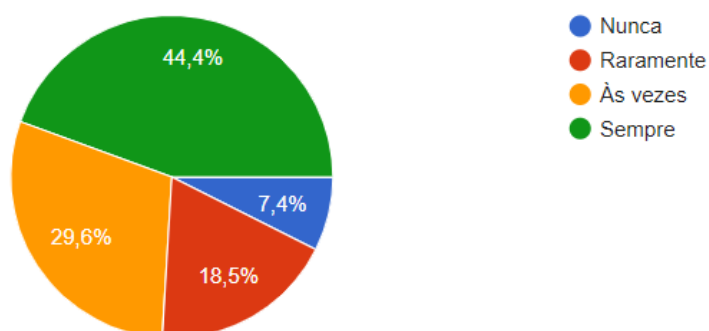
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

É possível verificar que o resultado ficou dividido entre bom 37% e ótimo 33,3% no trabalho que a liderança desenvolve, 25,9% avaliaram como bom e 3,8% como ruim o trabalho do seu líder.

Gráfico 13 – Frequência de feedbacks

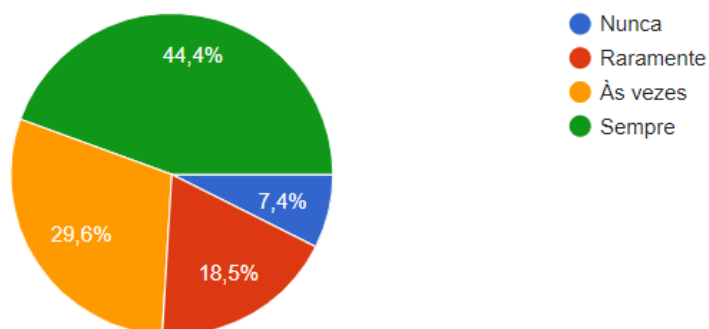
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

É possível verificar neste gráfico que 44,4% dos entrevistados recebem feedbacks às vezes de seu líder, em segundo lugar 33,3% afirmaram que recebem sempre, 14,8% recebem raramente e 7,4% nunca recebem feedbacks de seus líderes.

Gráfico 14 - Aberto a Ideias

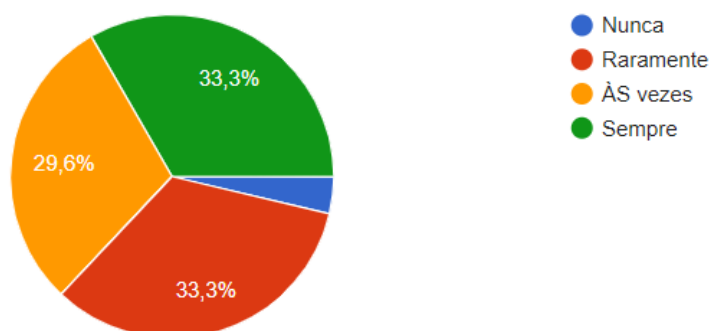
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Neste gráfico é possível perceber que uma quantidade considerável 44,4% avaliaram que a liderança sempre está aberta a ideias diferentes da suas, logo abaixo com 29,6% às vezes o líder se mostra interessado, enquanto 18,5% raramente e 7,4% afirmam que a liderança nunca está aberta a ideias de colaboradores.

Gráfico 15 - Desenvolvimento profissional do colaborador

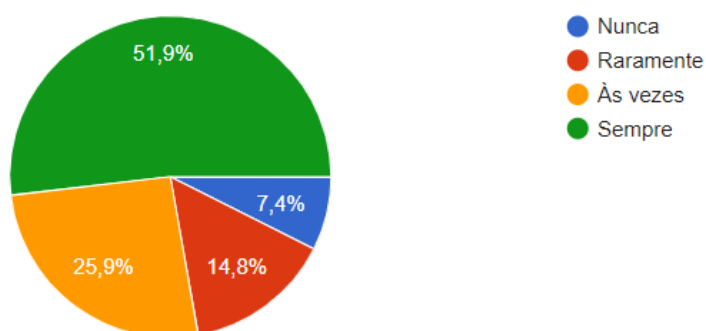
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se que 44,4% responderam que sempre tem a colaboração do líder no desenvolvimento profissional, em segundo lugar 29,6% disseram que às vezes, em terceiro lugar 18,5% raramente e em quarto lugar 7,4% disseram que nunca houve colaboração.

Gráfico 16 - Líder motivador

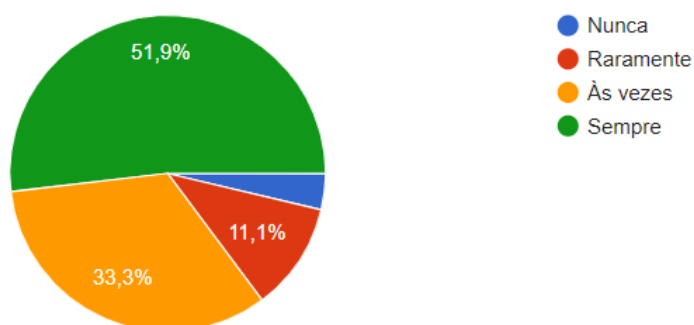
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Entende-se que ocorreu um empate entre as repostas raramente e sempre com 33,3% que o líder é motivador, 29,6% responderam que às vezes e 3,8% responderam que nunca são motivados pelo líder.

Gráfico 17 - Comunicação do líder

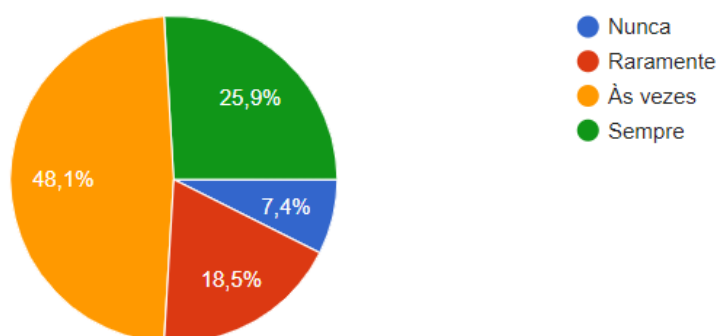
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Identifica que 51,9% dos entrevistados responderam que sempre tem boa comunicação com seus líderes, com 25,9% responderam que às vezes a comunicação é boa, 14,8% responderam que raramente e 7,4% responderam que nunca tem uma boa comunicação com o seu líder.

Gráfico 18 - Liberdade de decidir

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Neste gráfico 51,9% responderam que eles sempre têm liberdade para decidir o seu trabalho, 33,3% responderam que às vezes, 11,1% responderam que raramente e 3,7% responderam que nunca tem liberdade para decidir o seu trabalho.

Gráfico 19 - Realização profissional

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Identifica 48,1% maioria às vezes se sentem valorizados profissionalmente, 25,9% responderam que sempre, 18,5% responderam que raramente e 7,4% responderam que nunca se sentem valorizados.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento desta pesquisa foi feito por acreditar na importância que é ter um ambiente de trabalho saudável, onde os indivíduos se sintam valorizados, respeitados e possam se desenvolver não só profissionalmente, mas também como pessoas.

As relações interpessoais têm reflexo direto nas ações e emoções de todos os indivíduos, nas organizações essas ações podem ter resultados positivos ou negativo, levando essas instituições ao sucesso ou até mesmo ao fracasso.

Essa preocupação no quesito bem-estar, motivação e engajamento, vem sendo desenvolvida por gestores e lideranças pensando nas mudanças de mercado, qualidade de trabalho e diversos fatores que se atrelam a esse contexto.

Considerando os dados levantados nessa pesquisa, é possível observar que as empresas têm um novo olhar para esse estilo mais humanizado de liderança, aquele que motiva e auxilia no desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Na pesquisa feita aos colaboradores é fácil identificar que a grande maioria classificou como bom ou ótimo o trabalho feito pelas lideranças, o que demonstra essa mudança por parte das empresas em relação a esse cenário.

Proporcionar ao colaborar meios de trabalho que os auxiliem no dia a dia, também acarreta para as empresas resultados muito positivos, como por exemplo retenção de talentos e comprometimento.

As pessoas estão buscando condições melhores de trabalho, essa busca não fica retida apenas em melhores salários, mas também em ambientes que lhes possam proporcionar bem-estar, crescimento e valorização.

Questionados sobre a liderança que executam, os gestores também se avaliaram positivamente, o que significa que essa busca constante pelo desenvolvimento traz consigo benefícios que são nitidamente notórios pelas organizações.

É muito mais vantajoso para as organizações investir em seus funcionários por meio de capacitações, planos de carreira, ambiente de trabalho favorável para que, desta maneira seja possível manter bons colaboradores que

contribuam no crescimento das empresas e, no seu próprio, sendo assim é a partir da liderança que se inicia essa relação.

Desta maneira também é necessária que gestores passem por esse processo de fortalecimento dos vínculos e do seu autoconhecimento. Líderes ruins podem contaminar todo o grupo fazendo com que os mesmos trabalhem com insatisfação e esse descontentamento é um termômetro desfavorável para avaliar uma instituição.

Ser líder é primeiro gostar de pessoas e entender que cada indivíduo tem seu tempo, modo de pensar, de agir, respeitar essas particularidades e saber conduzir as situações é também contribuir para que eles se desenvolvam.

Ao final deste trabalho concluímos que a melhor forma de gerenciar e fazer a manutenção dessas relações é o constante trabalho de desenvolvimento das habilidades e competências por parte das lideranças visto que, o ser humano é alguém que muda a todo momento devido a circunstâncias que enfrentam.

REFERÊNCIAS

2021. Periodicos eletrônicos em psicologia. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2021000200005#:~:text=Em%20sua%20teoria%20de%20campo,indiv%C3%AAduo%20em%20um%20determinado%20momento. Acesso em: 19 mar. 2023.

7 principais fatores motivacionais no trabalho. 2021. CoachHub. Disponível em: <https://www.coachhub.com/pt-br/blog/7-factores-chave-motivativos-emprego/>. Acesso em: 27 mar. 2023.

ANDRADE, Luis Antonio Rosa de. **5 Princípios que qualificam o conhecimento e a produtividade do Gestor, principalmente, de Projetos!** adaptação da pirâmide de maslow para o ambiente profissional. adaptação da pirâmide de Maslow para o ambiente profissional. 2021.Imagem. LinkedIn. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/5-princ%C3%ADpios-que-qualificam-o-conhecimento-e-do-gestor-andrade>. Acesso em: 05 mar. 2023.

ANDRADE, Sofia. **Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano....** 2017. Psicologia.pt. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&codigo=AOP0443#:~:text=O%20comportamento%20motivacional%20%C3%A9%20explicado,designando%2Dse%20por%20ciclo%20motivacional.. Acesso em: 27 mar. 2023.

ANGELO, Vanderlei Moraes de. **O que é clima organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa?**2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/>. Acesso em: 01 maio 2023.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ftd: Lisa, 1996.

CARDOSO, Marcelo. **O papel do líder no clima organizacional**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/artigo-o-papel-do-lider-no-clima-organizacional>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CARNEGIE, Dale. Dale e associados **Liderança: como conquistar a lealdade e admiração das pessoas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2022.

CAZELATO, Eric; BRITO, Lucas. **Motivação no ambiente de trabalho: a importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais**. Campinas: Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas - Iescamp, 2017. Disponível em: https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf. Acesso em: 14 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **As bases do poder**. 2004. Imagem. Disponível em: <https://ideagri.com.br/posts/administrar-bem-lucrar-sempre-direcao-a-terceira-funcao-da-administracao-parte-3>. Acessado em 20 mar 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://www.pdfdrive.com/introdu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-teoria-geral-da-administra%C3%A7%C3%A3o-e186703658.html>. Acesso em: 29 mar. 2023.

COMO ajustar o estilo de liderança ao momento do liderado. Realização de Gilberto de Souza. 2023. (705 min.), vídeo online, son., color. Disponível em: <https://youtu.be/X5zg4E7WOSc>. Acesso em: 16 mar. 2023.

CONHECENDO as teorias de x e y de McGregor : compreendendo as Teorias de McGregor. Compreendendo as Teorias de McGregor. Instituto brasileiro coaching. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conhecendo-as-teorias-de-x-e-y-de-mcgregor/#:~:text=A%20Teoria%20X%20enuncia%20que,se%20o%20mesmo%20fo%20favor%C3%A1vel>. Acesso em: 23 mar. 2023.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Gestão, liderança e ética**. Realização de Mário Sérgio Cortella. 2012. (120 min.), son., color. Disponível em: <https://youtu.be/STxG2yIR8CQ>. Acesso em: 27 fev. 2023.

CUSTÓDIO, Lucas. **Pirâmide de Maslow: entendendo a hierarquia das necessidades**. 2022. Imagem. Disponível em: <https://blog.betrybe.com/coach/piramide-de-maslow/>. Acessado em 30 abril 2023.

D'ASCENZI., Luciano. **Cultura e inovação em organizações**. Curitiba: Appris, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/405670876/Cultura-e-inovacao-em-organizacoes#>. Acessado em 30 abril 2023.

ELEMENTOS e factores de motivação ao nível de ambiente de trabalho. 2004. Instituto do emprego e formação profissional. Disponível em: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/mot04/05mot04.htm#:~:text=O%20processo%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o&text=O%20processo%20da%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9,que%20ir%C3%A1%20satisfazer%20essa%20necessidade. Acesso em: 27 mar. 2023.

FAUSTO, Flávio. **A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow**. 2011. Disponível em: <http://flaviofausto.blogspot.com/2011/09/hierarquia-das-necessidades-humanas-de.html>. Acesso em: 27 mar. 2023.

GESTÃO eficaz: liderança situacional. Realização de Reinaldo Paiva. 2013. (35min), vídeo online, son., color. Disponível em: <https://youtu.be/UglgO2n3MoQ>. Acesso em: 21 mar. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/368148383/Antonio-Carlos-Gil-Gestao-de-Pessoas-Enfoque-nos-Papeis-Profissionais-pdf>. Acesso em 30 abril 2023.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante. 2010.

JUSTO, Andreia da Silva. **Ciclo Motivacional: o que você precisa saber para manter seu time motivado**. 2020. Imagem. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/ciclo-motivacional/>. Acessado: 10 abril 2023.

KOUZES, James. POSNER, Barry. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KURT lewin: teoria de campo. teoria de campo. 2021. Wikipédia a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin. Acesso em: 19 mar. 2023.

LUCHINI, Samanta. **Liderança e gestão de conflitos**. 2015. Atualizado em 1 de setembro de 2021. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-e-gesto-de-conflitos/>. Acesso em: 27 fev. 2023.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. São Paulo: Gente, 2019. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/414864481/O-novo-codigo-da-cultura-Vida-ou-morte-na-era-exponencial#>. Acessado em 30 abril 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John. **A arte de influenciar pessoas: sozinho não se chega a lugar algum**. 2019. São Paulo: Editora Mundo Cristão. Disponível em: <https://www.scribd.com/book/433058909>. Acesso em: 12 mar. 2023.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. 2011. Rio de Janeiro: Vida melhor editora S.A. 2 ed. Disponível em: <https://www.scribd.com/book/454214697>. Acesso em: 12 fev. 2023.

MCGREGOR, Douglas 2020. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor. Acesso em: 23 mar. 2023.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 1 ed. São Paulo: editora Martins Fontes, 1980.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social**. uma discussão sobre poder e

influência social. 2006. SciELO. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/QS8JkrcBGVX6RxTgyX3M4hS/?lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2023.

Municipal, Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/13211/1/PDF%20-%20Pedro%20de%20Lima%20Pereira%20J%C3%BAnior.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

PASQUALINI, Juliana C.; MARTINS, Fernando RAMALHO; EUZÉBIOS FILHO, Antonio. **A "Dinâmica de Grupo" de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica.**

PEREIRA JÚNIOR, Pedro de Lima. **Gestão pública e motivação:** o caso do centro de educação e saúde da universidade federal de campina grande na cidade de cuité. 2012. 70 f. TCC (Doutorado) - Curso de Especialização em Gestão Pública

QUEIROZ, Sílvia. **Gestão das emoções no ambiente corporativo.** São Paulo: Literare Books International, 2020. Disponível em: https://pt.scribd.com/read/465972417/Gestao-das-emocoes-no-ambiente-corporativo-descubra-como-o-foco-nas-emocoes-individuais-pode-mudar-a-vida-de-lideres-e-liderados-nas-empresas#__search-menu_589672. Acesso em: 21 mar. 2023.

PASETTO, Neusa Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento Organizacional:** integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: Intersaberes, 2012. 169 p.

RELAÇÕES de confiança na liderança. Realização de Marco Fabossi. 2019. (551 min.), vídeo online, son., color. Disponível em: <https://youtu.be/qwJwZYw9HHI>. Acesso em: 09 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reynaldo Marcondes. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 11 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e Inspire:** a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

SCIOTTI, Lucila Sbrama. **Horizontes para a liderança:** para onde levam nossos modelos, crenças e ações. São Paulo: Senac São Paulo, 2016.

SEMINÁRIO Gestão, liderança e ética. Realização de Mario Sergio Cortella. 2012. (120 min.), vídeo online, son., color. Disponível em: <https://youtu.be/STxG2yIR8CQ>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://groups.google.com/g/psicofreud/c/Q35A8NDGRNk>. Acesso em 20 mar. 2023.

TEORIA de campo. 2023. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_de_campo#:~:text=A%20teoria%20de%20campo%20de,gera%20o%20comportamento%20nas%20pessoas.. Acesso em: 19 mar. 2023.

Apêndice 1 – Pesquisa - Análises da Liderança

Figura 6 - Perguntas 1 e 2

Análises da Liderança

Considere para as respostas:
1 - Nunca ; 2 - Raramente ; 3 - As vezes ; 4 - Sempre

Qual nível de confiança você tem na sua equipe? *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto você considera a sua equipe motivada? *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 7 - Perguntas 3,4 e 5

Você conhece bem o perfil da sua equipe? *			
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você colabora com o desenvolvimento profissional da sua equipe? *			
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O quanto você distribuir feedbacks? *			
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 8 - Perguntas 6,7 e 8

Você se considera um líder motivador? *			
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O quanto você é aberto as sugestões diferentes da sua? *			
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encoraja a sua equipe a compartilhar ideias? *			
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Google Forms (2023)

Apêndice 2 – Pesquisa – Pesquisa de Satisfação

Figura 9 - Perguntas Satisfação

The image shows a screenshot of a Google Form titled "Pesquisa de Satisfação". The form is divided into three sections. The first section is a header box with the title "Pesquisa de Satisfação" and a subtitle "Descrição do formulário". The second section is a question titled "Sexo?*" with two radio button options: "Feminino" and "Masculino". The third section is a question titled "Idade?*" with four radio button options: "17 a 24 anos", "25 a 35 anos", "36 a 40 anos", and "a partir de 41 anos".

Pesquisa de Satisfação

Descrição do formulário

Sexo? *

Feminino

Masculino

Idade? *

17 a 24 anos

25 a 35 anos

36 a 40 anos

a partir de 41 anos

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 10 - Pesquisa de Satisfação 1 e 2

Tempo de empresa? *

- 1 a 4 anos
- 5 a 8 anos
- 9 a 13 anos
- a mais de 20 anos

1- Como você avalia o trabalho do seu líder? *

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 11 - Perguntas Satisfação 2 e 3

2 - Com que frequência você recebe feedbacks? *

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

3 - Seu líder se mostra aberto a ideias diferentes das dele? *

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 12 - Perguntas Satisfação 4 e 5

4 - Seu líder colabora com o seu desenvolvimento profissional? *

Nunca

Raramente

Às vezes

Sempre

5 - Você considera seu líder motivador? *

Nunca

Raramente

ÀS vezes

Sempre

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 13 - Perguntas Satisfação 6 e 7

6 - Com que frequência você considera que existe uma boa comunicação com seu líder? *

Nunca

Raramente

Às vezes

Sempre

7 - Você tem liberdade de decidir como fazer seu trabalho? *

Nunca

Raramente

Às vezes

Sempre

Fonte: Google Forms (2023)

Figura 14 - Perguntas Satisfação 8

8 - Você se sente realizado profissionalmente? *

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

Fonte: Google Forms (2023)

Anexo A – Declaração de Autenticidade



DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso Técnico em Administração na ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título “Liderança e Motivação Organizacional: diferentes visões para equipe empresariais”.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 01 de abril de 2023.

Nome	RG	Assinatura
Gabriela de Oliveira Martins	47.159.540-8	
Letícia Alves de Souza	54.638.854-1	
Lucimeire de Souza	35.137.074-2	

Anexo B – Termo de autorização



TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Depósito e disponibilização dos Trabalhos de Conclusão de Curso no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS)

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso Técnico Administração na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do Trabalho de Conclusão de Curso LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: diferentes visões para equipes empresariais apresentado na Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, município de Araraquara, sob a orientação do(a) Prof.^(a) Gabriela Messias da Silva, apresentado na data 19/06/2023, cuja menção (nota) é ____:

(X) Autorizamos o Centro Paula Souza a divulgar o documento, abaixo relacionado, sem ressarcimentos de Direiros Autorais, no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS) e em outros ambientes digitais institucionais, por prazo indeterminado, para fins acadêmicos, a título de divulgação da produção científica gerada pela unidade, com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e da Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013.

() Não autorizamos o Centro Paula Souza a divulgar o conteúdo integral, do documento abaixo relacionado, até a data ____/____/____. Após esse período o documento poderá ser disponibilizado sem ressarcimentos de Direitos Autorais, no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS) e em outros ambientes digitais institucionais, por prazo indeterminado, para fins acadêmicos, a título de divulgação da produção científica gerada pela unidade, com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e da Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013.



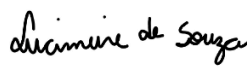
() Não autorizamos a divulgação do conteúdo integral do documento abaixo relacionado, sob a justificativa:

O trabalho contou com agência de fomento¹: () Não () CAPES () CNPq () Outro (especifique):

Atestamos que todas as eventuais correções solicitadas pela banca examinadora foram realizadas, entregando a versão final e absolutamente correta.

¹ Agência de fomento à pesquisa: instituições que financiam projetos, apoiam financeiramente projetos de pesquisa.

Araraquara, 01 de abril de 2023.

Nome completo dos autores	RG	E-mail pessoal	Assinatura
Gabriela de Oliveira Martins	47.159.540-8	martinsgabi10@gmail.com	
Nome completo dos autores	RG	E-mail pessoal	Assinatura
Letícia Alves de Souza	54.638.854-1	leticia.souza301@gmail.com	
Nome completo dos autores	RG	E-mail pessoal	Assinatura
Lucimeire de Souza	35.137.074-2	lucimeiresouza202@gmail.com	

Cientes:

Professor Orientador:

Nome completo: Gabriela Messias da Silva

RG:

Coordenador do Curso:

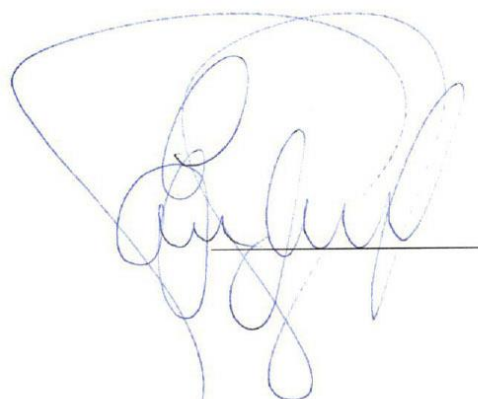
Nome completo: José Roberto Grecco

RG:

Anexo C – Termo de Autorização de Depoimento**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu **Elki Rubstain Conceicao Montrezol**
,portador da cédula de identidade nº **6,595,213-0**,
,autorizo o uso do depoimento concedido por mim para
elaboração do trabalho de conclusão de curso, intitulado Técnico
em Administração, realizado na “Etec Professora Anna de
Oliveira Ferraz”

Ponta Grossa 05/05/2023

A large, stylized handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is highly cursive and difficult to decipher, but appears to be the name of the author.A small, handwritten signature in blue ink, located below the main signature. It appears to be a shorter version of the name or initials.

Anexo D – Termo de Autorização de Depoimento**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, Marcia Cristina Martins Fioraneli, portadora da cédula de identidade nº 12.970.318-7 SSP/SP, autorizo o uso do depoimento concedido por mim para elaboração do trabalho de conclusão de curso, intitulado Técnico em Administração, realizado na "Etec Professora Anna de Oliveira Ferraz"

Araraquara, 28 de abril de 2023.



MARCIA C. MARTINS FIORANELI
DIRETORA ADMINISTRATIVA APAE
RG: 12.970.318-7 - CPF: 031.570.069-86