

## **LIDERANÇA E SUA INTERFERÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO**

### *LEADERSHIP AND ITS INTERFERENCE IN EMPLOYEE MOTIVATION OF COLLABORATORS*

**Carla R. Silva<sup>1</sup>, Gabriele S. Destefani<sup>2</sup>, Edy C. S. Lima<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – Fatec Jales, carla.silva43@fatec.sp.gov.br

<sup>2</sup>Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – Fatec Jales, gabrieledestefani14@gmail.com

<sup>3</sup>Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – Fatec Jales, edy.lima@fatec.sp.gov.br

#### **Gestão de Negócios**

#### **Subárea: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**

#### **RESUMO**

O papel de liderança dentro das organizações é de suma importância. Dessa forma, o presente artigo aborda sobre a liderança e sua interferência na motivação dos colaboradores. Mediante a isso, seu objetivo é analisar a influência do líder sobre o desempenho da equipe em uma empresa do ramo de combustível, na cidade de Jales. A empresa possui um quadro de 13 funcionários, cada um com sua função estabelecida pela empresa. Os métodos utilizados foram obtidos a partir de pesquisas quantitativas, através de aplicações de questionários, que foram colhidas informações por meio dos funcionários que trabalham na empresa. Os dados obtidos foram analisados e tabulados, contendo o auxílio de planilhas do Excel, gerando gráficos e tabelas para o desenvolvimento do trabalho. Foi identificado como os colaboradores veem a liderança e suas motivações se estão engajados com os planos organizacionais. Além disso, analisar quem está à frente das equipes, sua visão, competência e como estimula o desenvolvimento de visão equipe para torná-la mais produtiva e competitiva. Nesse sentido, a liderança desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores em uma organização e a forma como os líderes conduzem e interagem com suas equipes pode ter um impacto significativo no engajamento, desempenho e satisfação dos funcionários.

Palavras-chave: gestão de pessoas; influência; comportamento organizacional.

#### **ABSTRACT**

*The role of leadership within organizations is of paramount importance. Therefore, this article addresses leadership and its influence on employee motivation. Therefore, its objective is to analyze the leader's influence on the team's performance in a fuel company, in the city of Jales. The company has a staff of 13 employees, each with their own role established by the company. The methods used were obtained from quantitative research, through questionnaires, which collected information from employees who work at the company. The data obtained was analyzed and tabulated, using Excel spreadsheets, generating graphs and tables for the development of the work. They identified how employees view leadership and their motivations - whether they are engaged with organizational plans. Furthermore, analyzing who is in charge of the teams, their vision, competence and how they stimulate the development of the team's vision to make it more productive and competitive. In this sense, leadership plays a crucial role in motivating employees in an organization and the way leaders lead and interact with their teams can have a significant impact on employee engagement, performance and satisfaction. Keywords: leadership; organizations; motivation; influence.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, as organizações vêm passando por um intenso processo de transformação, marcado por mudanças significativas e avanços tecnológicos contínuos. Nesse contexto dinâmico, é imperativo que a liderança assuma um papel crucial na melhoria da gestão da empresa e no direcionamento do comportamento dos funcionários. Diante da constante evolução e diversificação do cenário empresarial, a capacidade de liderança torna-se essencial para orientar a organização em meio a desafios e oportunidades, promovendo uma cultura que favoreça a adaptação, inovação e um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo.

Entende-se que mais do que simplesmente oferecer uma remuneração atrativa, é essencial cultivar o engajamento e o entusiasmo dos colaboradores pelo trabalho. Isso implica em fazê-los sentir-se parte integrante da organização, compreendendo seus objetivos e entendendo claramente sua contribuição para o sucesso profissional coletivo. Manter esse engajamento requer a criação de um ambiente colaborativo, no qual os liderados possam participar ativamente dos processos, conhecer os valores da organização e receber reconhecimento por parte da liderança.

A motivação exerce influência nos aspectos profissionais, sociais e de aprendizado da equipe, impactando diretamente no processo de interação e desenvolvimento. Segundo Luz (2018), o êxito de uma empresa está intrinsecamente ligado ao nível de motivação demonstrado por seus colaboradores. Isso se traduz na ideia de que quanto maior for a satisfação dos funcionários em uma organização, maior será o alcance do sucesso empresarial. Em outras palavras, colaboradores que experimentam felicidade e motivação contribuem significativamente para o êxito das organizações.

Observa-se que o líder, deve possuir ou desenvolver habilidades que lhe permitam conhecer profundamente seus liderados, identificando seus potenciais e fragilidades, além de reconhecer suas qualidades. A capacidade de ouvir, dar e receber opiniões é crucial para influenciar o desenvolvimento da equipe, promovendo mudanças que estimulem o crescimento coletivo.

Um verdadeiro líder não necessariamente se destaca em todas as áreas, mas é fundamental que tenha um entendimento abrangente de cada setor, reconhecendo a importância de cada área e identificando o potencial de cada indivíduo. Ele age como um facilitador nas relações entre as equipes, liderando os processos de forma eficaz. Nesse contexto, a influência e o estilo de liderança do líder vêm à tona, contribuindo para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança dos funcionários e o sentimento de valorização e credibilidade conquistadas por meio do respeito. A liderança também pode influenciar a cultura organizacional, que por sua vez pode afetar a motivação dos colaboradores. Se a cultura da empresa valoriza a inovação, a colaboração e o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, isso pode motivá-los a se envolver mais com a empresa e a se comprometer com seus objetivos.

Um líder moderno deve saber se comunicar com as pessoas, não apenas influenciar e delegar funções, pois é somente através das pessoas que a ação pode ser tomada, com ou sem resultados. Conforme destacado por Souza e Vargas (2016), as equipes não surgem espontaneamente, mas são construídas, sendo necessário uma comunicação eficaz, para criar uma identidade comum entre os membros da equipe.

Portanto, é fundamental que os líderes compreendam a importância da motivação dos colaboradores e sejam capazes de aplicar as estratégias adequadas para motivá-los. Eles precisam ser capazes de desenvolver habilidades de comunicação, gestão de conflitos, feedback e reconhecimento, além de criar uma cultura organizacional positiva e engajadora. Com uma liderança eficaz e uma cultura organizacional motivadora, as empresas podem alcançar um melhor desempenho, a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, o sucesso nos

negócios. O presente trabalho tem objetivo de analisar a influência do líder sobre o desempenho da equipe em uma empresa do ramo de combustível, no município de Jales, estado de São Paulo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

A motivação no trabalho, segundo Pinder (1998), envolve forças internas e externas que influenciam o comportamento, determinando sua intensidade e duração. Chiavenato (2005), a descreve como uma pressão interna resultante de uma necessidade, que estimula as estruturas nervosas, gerando um estado energizado que impulsiona o indivíduo à ação até atingir um objetivo.

A motivação é crucial para o funcionamento eficaz de uma organização, sendo influenciada pelo comportamento, necessidades e desempenho dos funcionários. Manter a equipe motivada é fundamental para alcançar altos padrões de desempenho e atingir os objetivos organizacionais, sendo também um fator essencial na avaliação da motivação organizacional.

Steers e Porter (1991) afirmam que a motivação energiza, orienta e sustenta o comportamento no trabalho, sendo o comportamento dos colaboradores um indicador observável da motivação ou falta dela.

Diversas teorias cognitivas estão relacionadas à motivação no trabalho. A teoria da expectativa sugere que a motivação depende da crença de que as ações levarão a resultados desejáveis (Vroom, 1997). A teoria da equidade envolve a comparação de contribuições e recompensas com outros (Freire, 1998). A teoria da autodeterminação ressalta a importância da satisfação de necessidades psicológicas básicas (Deci; Ryan, 1985; Ryan; Connell; Deci, 1985). A teoria do objetivo destaca a definição de metas claras e desafiadoras (Reis Neto; Marques, 2003). A teoria da cognição social enfoca crenças, expectativas e atribuições dos indivíduos sobre o trabalho e sobre si mesmos (KRÜEGER, 2004).

Avanços na motivação no trabalho incluem abordagens personalizadas, incentivos não financeiros e foco no bem-estar. No entanto, desafios como o engajamento dos funcionários, mudanças no local de trabalho e a competição global também influenciam a motivação.

Portanto, a motivação é um impulso interno que direciona o comportamento, influenciado por necessidades e metas individuais. Valorizar os funcionários por meio de gratificações, como aumento salarial, promoções e reconhecimentos, é crucial, conforme destacado por Dutra (2002). As organizações ao reconhecer a importância da motivação no trabalho, procuram implementar estratégias e práticas que inspirem e incentivem seus colaboradores, promovendo um ambiente propício ao crescimento mútuo e ao sucesso conjunto.

### **2.2 LÍDER**

Um líder desempenha um papel crucial em diversos contextos, orientando e motivando membros em direção a objetivos comuns. Segundo Lacombe e Heilbornorn (2003) e Chiavenato (2004), liderar, na administração, significa conduzir, exigindo do líder uma visão global, compreensão das relações de trabalho e habilidades para instruir e aprender. Essencialmente, ser líder é guiar um grupo para alcançar objetivos compartilhados.

Nota-se que as características de um líder incluem habilidades de comunicação, tomada de decisões, empatia, visão estratégica e a capacidade de inspirar e motivar outros. Hamel e Prahalad (1995), introduzem o conceito de competência, referindo-se a ela como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e práticas gerenciais. Minarelli (1995) a define

como capacitação profissional, englobando conhecimentos, habilidades físicas e mentais, estilo de atuação e experiência.

Le Boterf (1995), destaca que competência é a capacidade de agir de maneira responsável, sendo reconhecido por isso. Envolve a habilidade de mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos em contextos profissionais específicos. A eficácia de um líder, conforme Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), está associada a atributos relacionados a quem são, o que sabem e o que fazem. Esses atributos abrangem valores, motivos, traços pessoais, habilidades, comportamentos, hábitos e competências.

Aponta-se que dominar os princípios essenciais da liderança, unindo as habilidades-chave do líder com a compreensão da competência, é fundamental para o sucesso no ambiente de trabalho. A integração desses elementos capacita os líderes a guiarem suas equipes eficazmente, promovendo não apenas um ambiente organizacional fortalecido, mas também o crescimento conjunto, a motivação dos colaboradores e a realização de metas compartilhadas. No cenário laboral, a liderança não se limita à autoridade, mas se torna uma força impulsionadora de inovação, colaboração e sucesso sustentável.

### 2.3 LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para alcançar o sucesso como líder, é imperativo compreender e avaliar o ambiente de trabalho. Segundo Hersey e Blanchard (1986), esse ambiente abrange o líder, os subordinados, os superiores, colegas, a organização e as demandas do cargo.

Conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores torna-se essencial, uma vez que o clima organizacional está intrinsecamente ligado à motivação, elemento vital para o desenvolvimento pessoal e profissional. Conforme Chiavenato (1998) destaca, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno entre os membros da organização e está diretamente relacionado ao nível de motivação. Ele especificamente aborda as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, influenciando diferentes tipos de motivação nos participantes. Um clima organizacional favorável proporciona satisfação das necessidades pessoais e eleva o moral, enquanto um clima desfavorável resulta em frustração dessas necessidades. Portanto, o clima organizacional, conforme delineado pelo autor, desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Observa-se então, que a liderança representa um desafio fundamental para os empreendedores nos dias de hoje. A presença de líderes qualificados e bem-preparados é essencial para conduzir a empresa e a equipe de maneira eficaz, atendendo aos requisitos de qualidade, produtividade e competitividade no mundo dos negócios. Investir na qualidade das relações no ambiente de trabalho, motivar e desenvolver a equipe, além de aprimorar a comunicação, são elementos cruciais para o sucesso nesse cenário dinâmico.

De acordo com Maximiano (2000), o estilo de liderança refere-se à forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou individuais. Esse estilo pode ser classificado como autocrático, democrático ou liberal.

Maximiano (2008) define os estilos de liderança da seguinte maneira:

- Liderança autocrática, caracterizada pela centralização do poder de decisão no líder, que estabelece objetivos e tarefas sem permitir a participação dos subordinados nas decisões.

- Liderança liberal, ocorrendo quando o líder evita tomar decisões, o que pode resultar em atitudes contraditórias e desempenho inferior. Nesse caso, o líder confia nas opiniões dos liderados, concedendo total liberdade nas decisões.

- Liderança democrática, que envolve a participação do grupo na tomada de decisões, demonstrando um comportamento democrático. Esse estilo proporciona melhores condições de trabalho e motivação para os liderados, fomentando uma boa relação entre líder e equipe, e assegurando uma comunicação eficaz.

Pontua-se que os estilos de liderança não apenas influenciam o comportamento individual dos líderes, mas também moldam a cultura organizacional e afetam significativamente o ambiente de trabalho, podendo ser determinantes para o sucesso e a eficácia da equipe.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo foi conduzido em uma empresa de revenda de combustíveis no município de Jales – SP, que conta com um quadro de 13 funcionários, cada um desempenhando uma função designada pela empresa.

Os métodos empregados basearam-se em pesquisas quantitativas, utilizando questionários para coletar informações junto aos funcionários da empresa, no período de setembro a outubro de 2023. Os dados obtidos foram posteriormente analisados e tabulados com o auxílio de planilhas do *Excel*, o que possibilitou a criação de gráficos e tabelas para a condução do trabalho.

Como todo estudo, a pesquisa iniciou-se com a formulação de um problema, oriundo da experiência prévia do pesquisador e enriquecido por uma revisão teórica que pressupõe uma contribuição ao campo do conhecimento (Gabriel, 2014).

Segundo Gil (1999), a entrevista é um meio significativo de coletar dados de forma rápida e segura. Quando administrada de maneira eficaz, pode fornecer uma gama considerável de informações.

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória, conforme conceituado por Godoy (1995), pois visa investigar questões que demandam uma melhor compreensão antes de serem aprofundadas. O autor destaca que, ao abordar temas de maior complexidade, como os tipos de liderança, é necessário obter dados para alcançar os resultados desejados.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observa-se na Tabela 1, a predominância no gênero masculino entre os entrevistados, sendo que 80% estão na faixa etária de 36 a 45 anos e 92% possuem o ensino médio completo e 8% possuem o ensino superior incompleto.

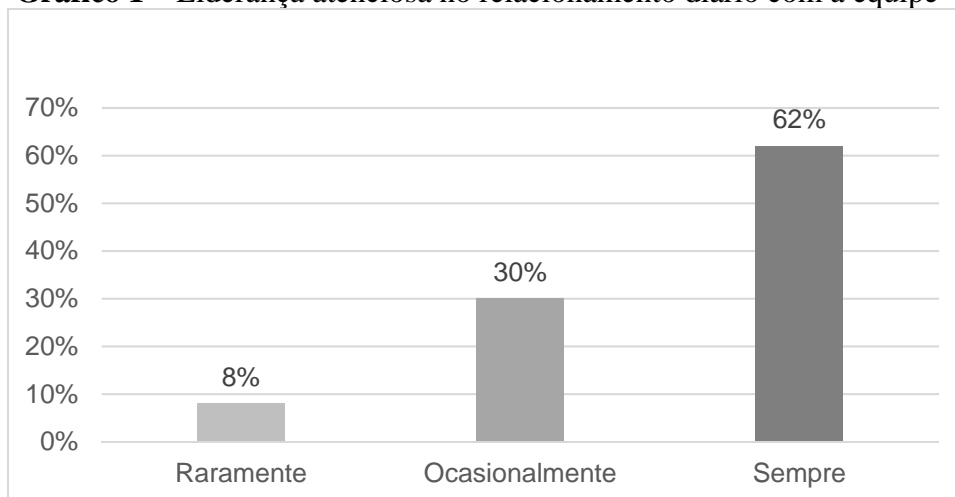
**Tabela 1** – Caracterização dos entrevistados

<b>Gênero</b>	<b>%</b>
Masculino	100
<b>Faixa Etária</b>	<b>%</b>
26 a 35 anos	1
36 a 45 anos	80
46 a 55 anos	19
<b>Escolaridade</b>	<b>%</b>
Fundamental Completo	92
Superior Incompleto	8

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 1, verifica-se que 62% dos participantes afirmam que a liderança evidencia cuidado nos relacionamentos diários com a equipe. No sentido de promover um ambiente saudável, Carvalho e Melo (2008) enfatizam a importância de saber ouvir as pessoas, identificar potenciais questões que possam impactar o desenvolvimento das relações pessoais e organizacionais, além de estabelecer canais eficazes de comunicação.

**Gráfico 1** – Liderança atenciosa no relacionamento diário com a equipe

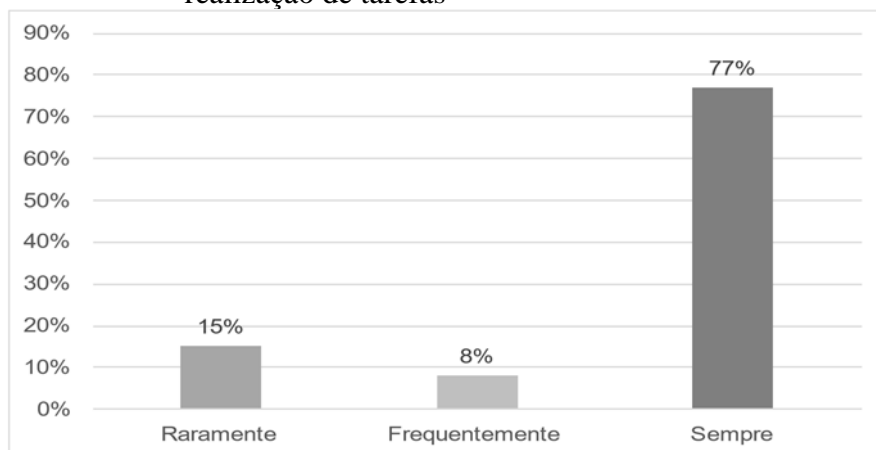


Fonte: Elaborado pelos autores.

Na pesquisa, notou-se que 69% dos entrevistados afirmam que o líder demonstra compreensão em relação a erros e falhas, tanto individuais quanto da equipe. As abordagens situacionais, também conhecidas como contingenciais, foram desenvolvidas para orientar o estilo de liderança a ser adotado em cada situação. Compete ao líder identificar adequadamente os pontos cruciais de cada circunstância, escolher comportamentos apropriados e mostrar flexibilidade suficiente para aplicar esses comportamentos de maneira pertinente (Zanelli, Borges-Andrade, Bastos, 2014).

No Gráfico 2, é evidente que 77% dos entrevistados afirmam que seus líderes proporcionam liberdade na execução das tarefas, conforme a disposição demonstrada para realizá-las. No entanto, em um mundo globalizado, é de extrema importância que os líderes conheçam os potenciais de suas equipes e invistam nelas por meio de treinamentos para capacitá-las ao empoderamento. Logo, uma empresa que acredita que o empoderamento motiva seus funcionários proporciona a si mesma uma oportunidade para crescimento (PÉREZ-RAMOS, 1990).

**Gráfico 2** – O Líder empodera sua equipe com liberdade na realização de tarefas



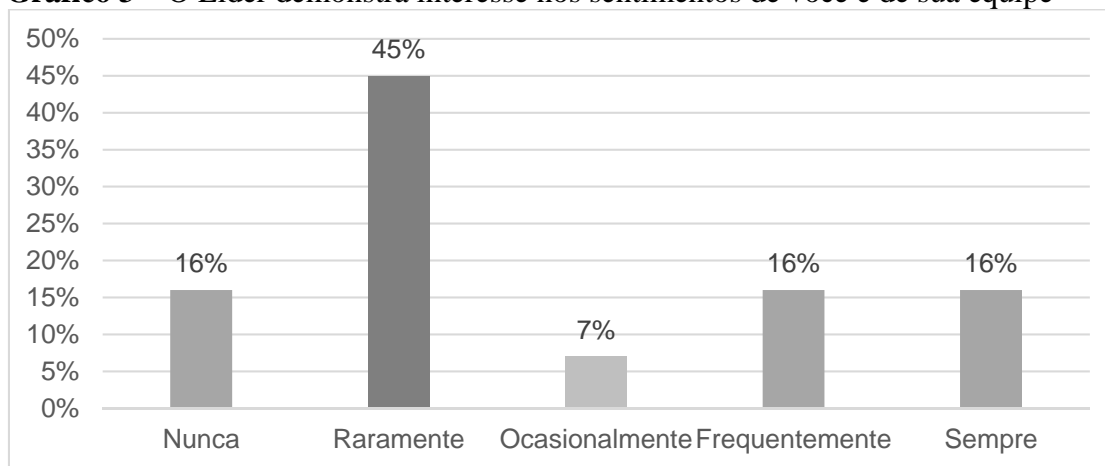
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise do estudo, constatou-se que 76% dos entrevistados afirmam que, nas atividades cotidianas, a liderança dá prioridade ao trabalho. De maneira geral, os seguidores

tendem a favorecer líderes que compartilham características semelhantes às suas e que conseguem atender às suas necessidades prioritárias (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

No Gráfico 3, identifica-se que 45% dos participantes da pesquisa relataram que a liderança raramente demonstra interesse nos sentimentos de seus subordinados. Esse resultado contradiz a afirmativa de Spector (2006), que sugere que uma concepção amplamente aceita em várias definições de liderança é a habilidade de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas.

**Gráfico 3 – O Líder demonstra interesse nos sentimentos de você e de sua equipe**

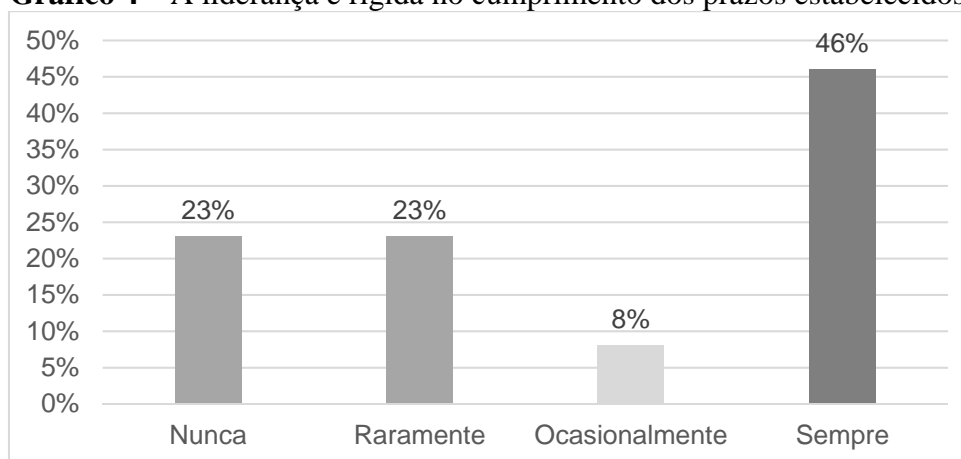


Fonte: Elaborado pelos autores.

Identificou-se que 61% dos entrevistados percebem que o líder demonstra interesse nas ideias surgidas na equipe e as implementa. Desse modo, o gerenciamento passa a ser “uma questão de encorajar o outro para que desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação” (Harman; Hormann, 1990, p. 38).

No Gráfico 4, observa-se que 46% dos entrevistados afirmam que a liderança mantém rigidez no cumprimento dos prazos estabelecidos para as tarefas delegadas. Segundo Robbins (2005), um líder eficaz atribui tarefas específicas aos membros do grupo, estabelece padrões de desempenho claros e enfatiza a importância do cumprimento dos prazos.

**Gráfico 4 – A liderança é rígida no cumprimento dos prazos estabelecidos**

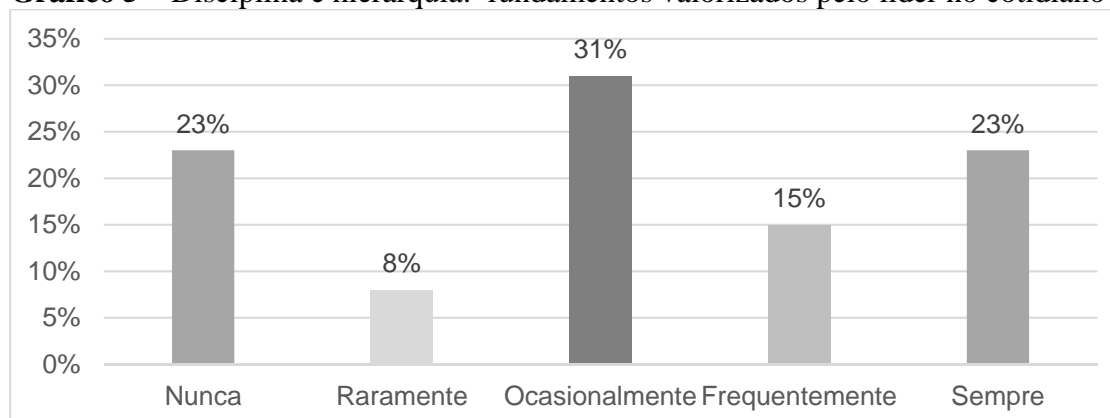


Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme evidenciado no Gráfico 5, observa-se que o líder atribui valor à disciplina e à subordinação de maneira esporádica, representando 31% dos casos. Silva e Gomes (2016)

ressaltam que a valorização da hierarquia, a priorização da execução de tarefas, a rigidez quanto aos prazos e a adesão a normas e regras são características típicas de instituições militarizadas.

**Gráfico 5** – Disciplina e hierarquia: fundamentos valorizados pelo líder no cotidiano



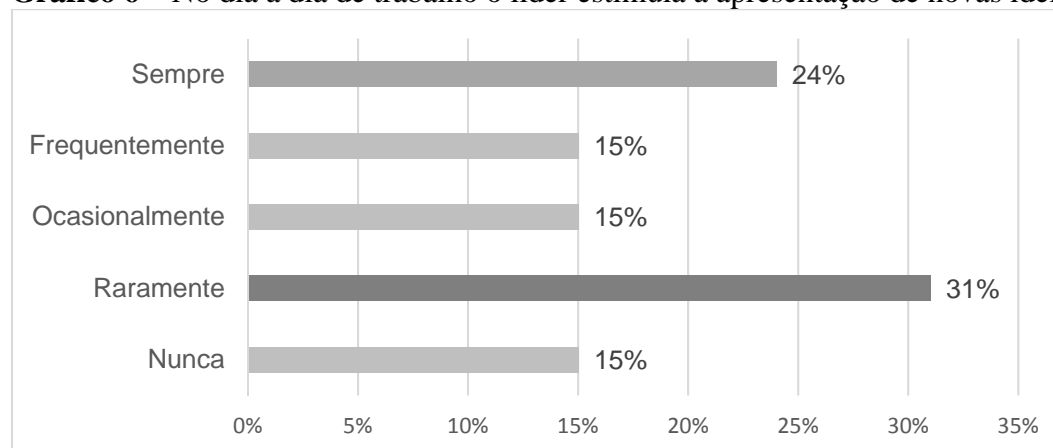
Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi observado que 69% dos entrevistados relatam que o líder impõe a liberdade de trabalho. No entanto, é crucial compreender que liderar vai além de simplesmente estabelecer diretrizes; inclui compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater e mobilizar esforços, transformando grupos em verdadeiras equipes. Nesse contexto, o estímulo ao crescimento pessoal torna-se um requisito cada vez mais necessário, importante e valorizado (Tichy; Cardwell, 2003).

Outro ponto relevante é que 54% dos entrevistados afirmam receber incentivo para expressar suas opiniões no ambiente de trabalho. Conforme argumentado por Hill (1986), liderança e motivação estão centradas em um feedback adequado. Reconhecer a importância do retorno ativo é universalmente reconhecido. Todos compreendem que um desempenho profissional notável deve ser devidamente reconhecido para manter-se e que, caso seja insatisfatório, deve ser corrigido.

Verifica-se no Gráfico 6, que 31% dos entrevistados afirmam raramente receber estímulo para apresentar novas ideias. Alencar (1996) destaca elementos que podem limitar o potencial inovador, como a inflexibilidade e autoritarismo, o protecionismo e paternalismo, a falta de integração entre os departamentos, a escassez de apoio para concretizar ideias e a ausência de estímulo aos colaboradores. Assim, é evidente que promover um ambiente que valorize a inovação é crucial para o desenvolvimento efetivo das equipes.

**Gráfico 6** – No dia a dia de trabalho o líder estimula a apresentação de novas ideias



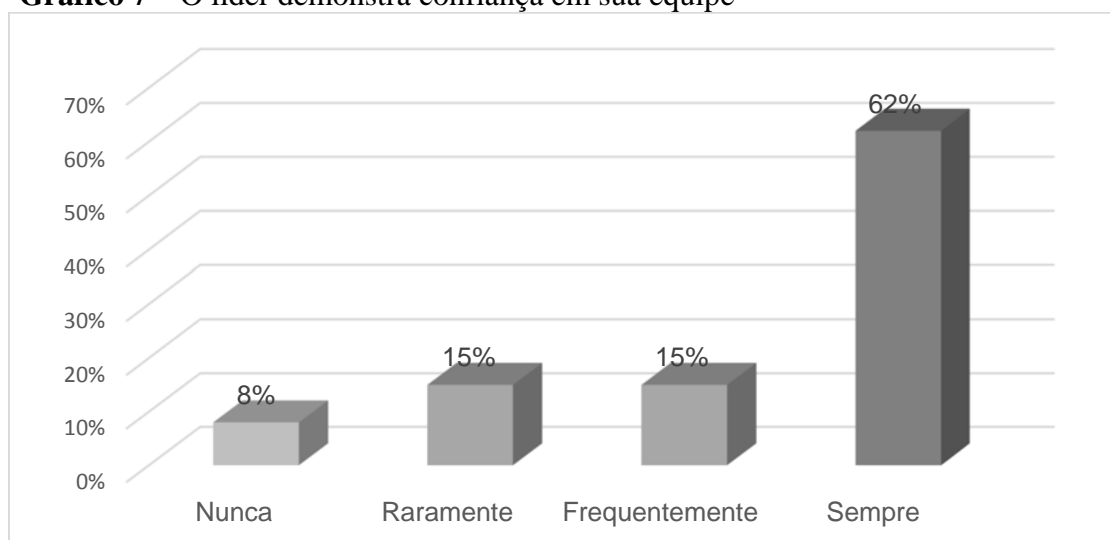
Fonte: Elaborado pelos autores.



Dos entrevistados, 54% afirmaram que seu líder atribui tarefas específicas a cada membro da equipe, enquanto 8% indicaram que isso raramente ocorre e outros 8% nunca. A influência e orientação do líder desempenham um papel crucial no direcionamento da equipe para alcançar metas, motivando-os e facilitando seu crescimento pessoal e profissional. Diferentes abordagens de liderança ressaltam a importância de manter a motivação, influenciar pessoas e obter resultados (Alberoni, 2004).

Ao analisar o Gráfico 7, percebe-se que 62% dos entrevistados afirmaram que seu líder demonstra confiança em sua equipe. De acordo com Bressan, Ribeiro e Roma (2019), um líder eficaz é aquele que inspira e apoia colaboradores de diferentes gerações, incentivando-os a contribuir com suas habilidades únicas para alcançar os objetivos da organização, promovendo um ambiente de crescimento e confiança, reconhecendo suas próprias falhas e as da equipe.

**Gráfico 7 – O líder demonstra confiança em sua equipe**



Fonte: Elaborado pelos autores.

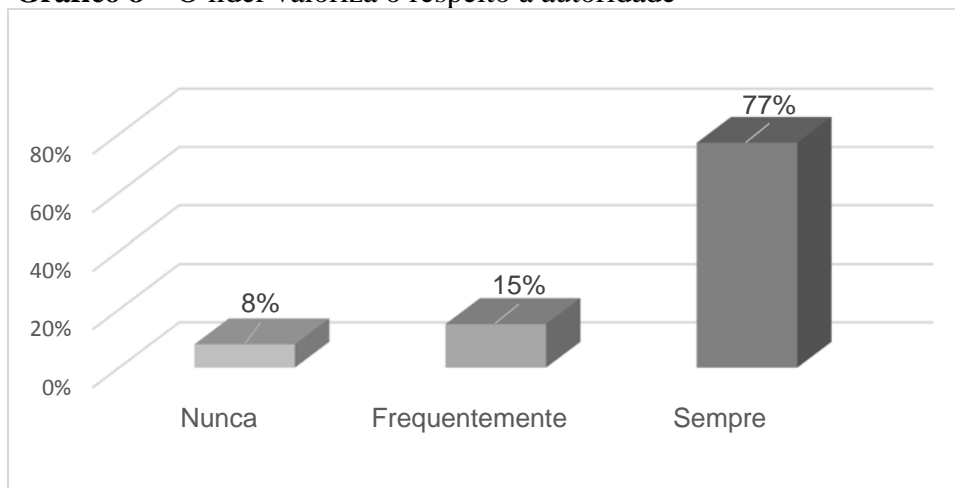
Observou-se que 84% dos entrevistados relatam receber orientações de seus líderes para seguir as normas e regras estabelecidas. Essa prática, segundo Goffee e Jones (2001), destaca a necessidade de os líderes possuírem visão, energia, coragem e habilidade estratégica para guiar a empresa em direção ao seu objetivo principal, juntamente com outras qualidades que devem ser cultivadas para se tornarem líderes eficazes.

Identificou-se na pesquisa, que 77% dos entrevistados afirmam que seus líderes proporcionam maior liberdade de trabalho para a realização de suas tarefas. Segundo Goes e Lopes Filho (2013), A liderança democrática envolve o líder estabelecendo objetivos e ações, mas também interagindo com os liderados, solicitando e considerando suas sugestões na tomada de decisões. Isso promove colaboração e coesão no ambiente de trabalho.

Outro ponto observado na pesquisa, é que 84% dos entrevistados afirmaram que seu líder está acessível à equipe. A postura acessível do líder não apenas demonstra engajamento, mas também reflete respeito pelos membros da equipe. Ao ser receptivo e disponível, ele incentiva as pessoas a compartilharem novas ideias, garantindo à equipe uma participação ativa, sabendo que serão ouvidos e valorizados pelos líderes (Bunn; Fumagalli, 2016).

Identifica-se no Gráfico 8, que 77% dos entrevistados afirmaram que seu líder valoriza o respeito à autoridade. A relação entre líder e liderado, segundo Robbins (2005), envolve confiança, credibilidade e respeito, ou seja, a clareza na definição das tarefas e o poder da posição complementam essa dinâmica, formando a base para um relacionamento eficaz entre líder e equipe.

**Gráfico 8 – O líder valoriza o respeito à autoridade**

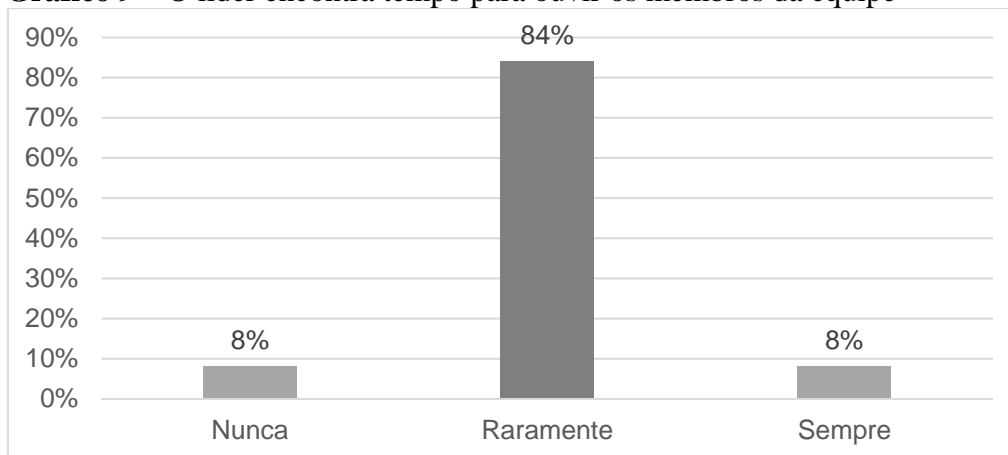


Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que 54% dos entrevistados afirmam que o líder concede mais autonomia no trabalho quando a equipe demonstra motivação nas tarefas diárias. Predebon (1999) destaca que os líderes são indivíduos capazes de influenciar e concretizar objetivos, além de unir as energias do grupo para superar desafios, identificando e respondendo às necessidades coletivas de forma a apoiar os objetivos conjuntos.

Conforme evidenciado no Gráfico 9, 84% dos entrevistados afirmam que seu líder raramente encontra tempo para ouvir os membros da equipe. Sabe-se que liderar implica alinhar metas, ouvir sugestões, delegar responsabilidades, comunicar e mobilizar esforços para transformar grupos em equipes coesas, sendo essencial promover o desenvolvimento individual das pessoas, o que fortalece a coesão e a eficácia do trabalho em equipe (Tichy; Cardwell, 2003).

**Gráfico 9 – O líder encontra tempo para ouvir os membros da equipe**



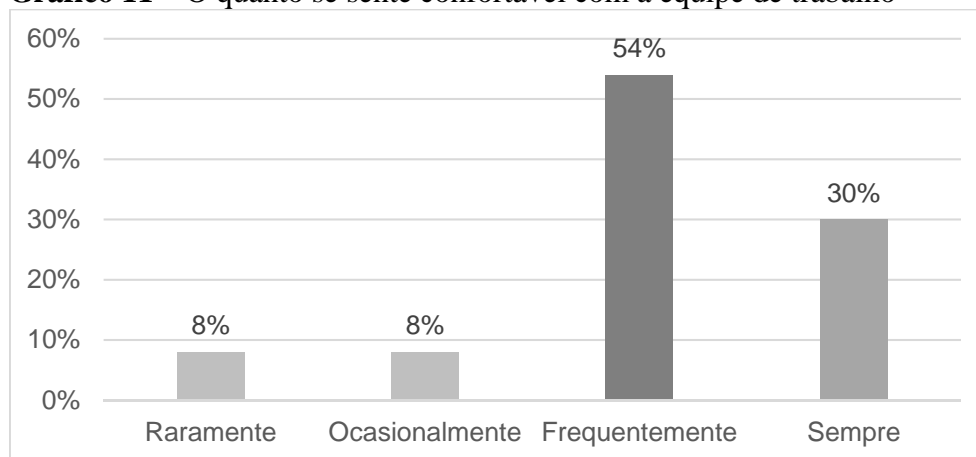
Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi constatado que 69% dos participantes das entrevistas afirmam frequentemente identificar-se com os propósitos da empresa. Carvalho e Serafim (1995) destaca a relevância dos funcionários reconhecerem a conexão entre seu trabalho e o produto final, promovendo um senso de orgulho e contribuição para o resultado final da empresa.

No Gráfico 11, destaca-se que 54% dos entrevistados frequentemente se sentem confortáveis com a equipe de trabalho. Bowditch e Buono (2014) explicam que o clima organizacional se refere à percepção do ambiente de trabalho e sua influência no desempenho,

interações entre os colaboradores, satisfação e comportamentos, como absenteísmo e rotatividade. Um ambiente favorável contribui para o bem-estar e eficácia dos funcionários.

**Gráfico 11** – O quanto se sente confortável com a equipe de trabalho

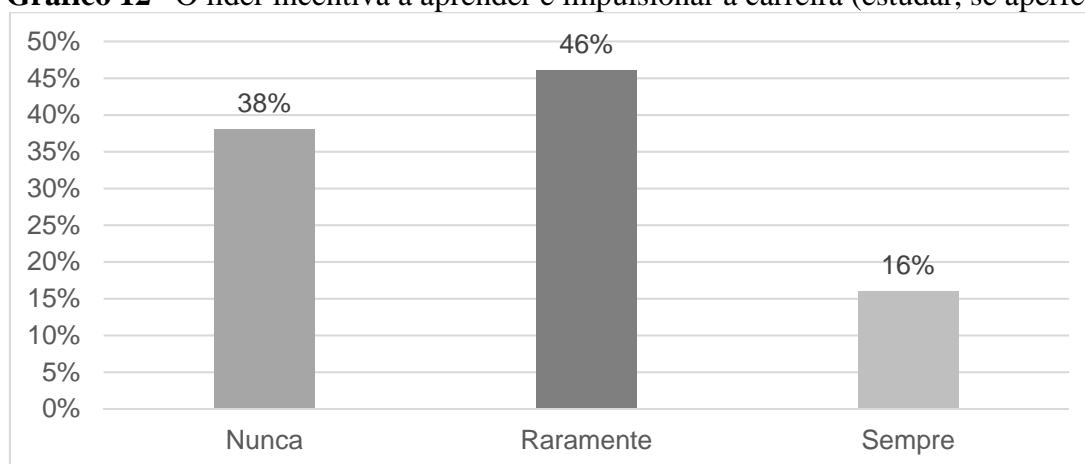


Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa revelou que 62% dos entrevistados indicaram nunca sentir que a equipe é considerada na tomada de decisões. A liderança desempenha um papel fundamental, pois suas habilidades de comunicação e as estratégias adotadas podem influenciar de maneira positiva ou negativa o desempenho da equipe. Portanto, é crucial que o líder possua as competências necessárias para esclarecer os objetivos e direções no contexto organizacional, visando assim trazer benefícios para a empresa (Bergamini, 1994; Chiavenato, 2009).

Observa-se no Gráfico 12, que 46% dos entrevistados afirmaram que seus chefes raramente os incentivam a buscar aprendizado e progresso na carreira. Souza (2011) enfatiza que liderar uma equipe requer que o líder tenha o conhecimento e as habilidades para identificar tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos dos colaboradores e da equipe como um todo, além de reconhecer as oportunidades para explorar ainda mais o potencial de cada indivíduo. Essa abordagem é essencial para promover o desenvolvimento profissional e o engajamento dos membros da equipe.

**Gráfico 12** – O líder incentiva a aprender e impulsionar a carreira (estudar, se aperfeiçoar)



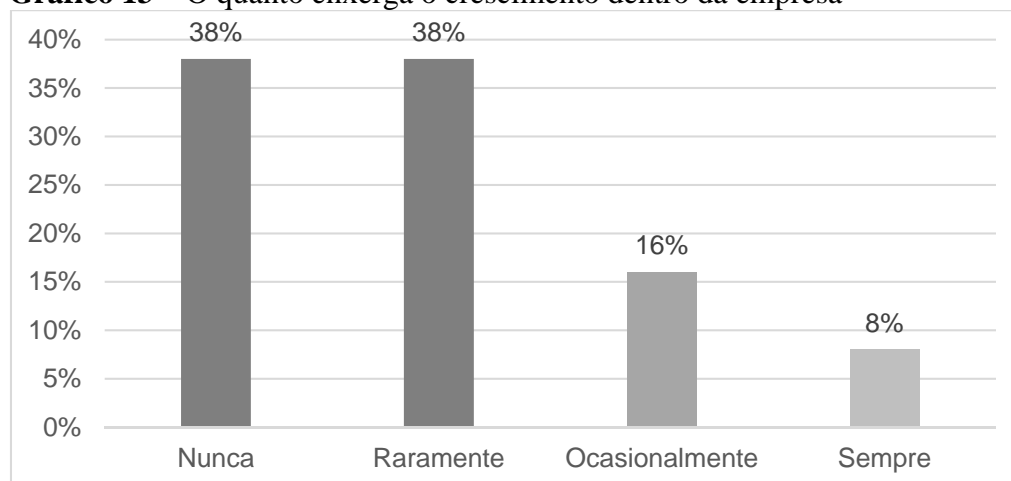
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o Gráfico 13, destaca-se que mais da metade dos colaboradores não percebe um reconhecimento pelo seu crescimento na empresa, com 38% afirmando que isso ocorre "nunca" e outros 38% "raramente". Nota-se que a motivação, crucial para o desempenho,

abrange uma série de fatores psicológicos que influenciam o comportamento individual, estimulando o interesse na realização de tarefas específicas. Conforme Gil (2001, p. 201) ressalta, "a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa."

Observa-se que a falta de reconhecimento pode afetar negativamente a motivação dos colaboradores. É crucial implementar estratégias que valorizem o crescimento individual, promovendo um ambiente mais motivador e aumentando a produtividade e o engajamento da equipe.

**Gráfico 13** – O quanto enxerga o crescimento dentro da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das respostas destaca a importância crucial da liderança no estímulo à motivação dos colaboradores. Uma liderança eficaz transcende a mera gestão, sendo capaz de inspirar, motivar e engajar a equipe, impulsionando-os a alcançar resultados superiores.

Diferentes estilos de liderança exercem impacto significativo na motivação dos colaboradores. O líder autoritário, impondo ideias sem considerar a opinião da equipe, tende a desmotivar, gerando a sensação de falta de valorização e ausência de espaço para contribuições. Por outro lado, o líder participativo, envolvendo a equipe nas decisões e ouvindo atentamente, tende a motivar, proporcionando um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e têm a oportunidade de contribuir para o sucesso do projeto.

Adicionalmente, um líder que reconhece e valoriza o trabalho da equipe, promovendo um ambiente de elogios e recompensas, influencia positivamente a motivação. Sentir-se reconhecido e recompensado pelo esforço e desempenho é um poderoso estímulo para manter o engajamento e a motivação no trabalho.

Portanto, os líderes devem estar cientes de sua influência na motivação dos colaboradores, buscando constantemente desenvolver habilidades que propiciem um ambiente de trabalho inspirador e engajador. A liderança desempenha um papel essencial na criação de um ambiente motivador, valorizando o trabalho individual e impulsionando a equipe em direção aos melhores resultados.

## REFERÊNCIAS

ALBERONI, F. **A arte de comandar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRESSAN, C.; RIBEIRO, M. L. G.; ROMA, A. **Liderança com bases nas Soft Skills**. São Paulo: Leader, 2019.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista FAE**, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>. Acesso em: 10 out. 2023.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. P. **Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. 2008. Monografia (Especialização em MBA em Gestão de pessoas) – Faculdade Gama Filho, Manaus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985. (Perspectives in Social Psychology).

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FREIRE, J. R. S. **Comprometimento e satisfação no trabalho**. São Paulo: USP, 1998.

GABRIEL, M. L. D. Métodos quantitativos em ciências sociais sugestões para elaboração do relatório de pesquisa. **Desenvolvimento em questão**, v. 12, n. 28, p. 348-369, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75232664010>. Acesso em: 15 out. 2023.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCggnC/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2023.

GOES, G. A.; LOPES FILHO, J. G. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. *In*: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2013, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Convibra, 2013. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/7682/>. Acesso em 02 de out. 2023.

GOFFEE, R.; JONES, G. Como desenvolver a liderança. **HSM Management**, v. 26.p. 57-63, maio/jun. 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1990.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

HILL, N. C. **Como melhorar o desempenho dos empregados**. São Paulo: EPU, 1986.

KRÜEGER, H. Cognition, estereótipos e preconceitos sociais. *In*: LIMA, M. E. O.; PEREIRA, M. E. **Estereótipos, preconceitos e discriminação**: perspectivas teóricas e metodológicas. Salvador: EDUFBA, 2004, p. 23-41. Disponível em: <http://marcuseugenio.wordpress.com/principais-publicacoes/>. Acesso em: 14 out. 2023.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les éditions d'organisations, 1995.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade o caminho das pedras**: como ter trabalho e remuneração sempre. São Paulo: Gente, 1995.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista Psicologia USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004). Acesso em: 30 set. 2023.

- PINDER, C. **Work motivation in organizational behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- PREDEBON, J. **Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina**. São Paulo: Atlas, 1999.
- REIS NETO, M.; MARQUES, A. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 1-16, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RYAN, R. M.; CONNELL, J. P.; DECI, E. L. A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *In*: AMES, C.; AMES, R. (org.) **Research on motivation in education**. New York: Academic, 1985. p. 16-31.
- SILVA, A. H.; GOMES, M. E. R. Estilos de gerenciar: um estudo em uma organização policial. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, 2016.
- SOUZA, L. R. S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, jan./jul. 2011. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- SOUZA, M. A.; VARGAS, E. J. Estratégia qualidade para resultados: uma aplicação do modelo teórico no pós-venda numa rede concessionárias de veículos 0km. *In*: ENCONTRO NACIONAL ENGENHARIA PRODUÇÃO – ENEGEP, 36., 2016, João Pessoa. **Anais [...]**, João Pessoa, 2016. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_227\\_329\\_30308.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_30308.pdf). Acesso em: 28 set. 2023.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- TICHY, N. M.; CARDWEL, N. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VROOM, V. H. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.