



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
KELLEN ANDRESSA RODRIGUES DO COUTO**

ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2021**

KELLEN ANDRESSA RODRIGUES DO COUTO

ESTILO DE LIERANÇA E MOTIVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Profª. Ma Jussara Foletto

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA/RS
2021

KELLEN ANDRESSA RODRIGUES DO COUTO

ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Curso de Graduação em Administração Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof^a. Ma. Jussara Foletto.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Ma Jussara Foletto
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Dra. Vonja Engel
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Prof. Ma. Leandra Calegare Meneghetti
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Recanto Maestro, 08 de dezembro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer imensamente a todas as pessoas que percorreram essa caminhada junto comigo, pois foram muito importantes para que eu chegasse até aqui. Agradeço à Faculdade Antonio Meneghetti (AMF), por não ter medido esforços e por acreditar que eu chegaria até aqui, aos grandes professores que disponibilizaram seu tempo e compartilharam suas experiências, suas informações e fizeram com que pudéssemos nos tornar grandes pessoas.

Faltam-me palavras para agradecer à minha orientadora, Ma. Jussara Foletto, por tudo que fez por mim e por sempre me dizer que eu posso e consigo tudo aquilo que quero; por ver em mim aquilo que nem mesmo eu estava vendo e conseguindo, com toda sua elegância e calma, tirar o melhor de mim. Espero tê-la sempre por perto! Admiro muito você!

Gostaria de expressar meu carinho para a grande Professora de TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), Dra. Vonía Egel. Você foi sensacional, realmente segurou minha mão no momento mais difícil que passei e me manteve de pé para que eu chegasse até aqui. Fez-me sofrer na metodologia, mas também trouxe sempre a solução. Professora Vonía, você tem toda a minha admiração! Por fim, mas não menos importante, a Ma. Leandra Calegare, minha querida Professora que conheci quando comecei a estudar Administração, e a qual admiro e tenho muito respeito pela professora e profissional que é. Obrigada por ter aceitado meu convite e ter contribuído muito para meu trabalho evoluir. Levarei você para minha vida.

DEDICATÓRIA

Dedico todo o esforço desse trabalho aos meus amados pais, Alzira e Gomercindo. Sem o esforço de vocês hoje eu não estaria aqui concluindo meu TCC e finalizando a faculdade, vocês foram os responsáveis por isso e merecem todos os créditos do mundo. Vocês são meus exemplos de força, amor, persistência, coração, gentileza e sabedoria. Serei sempre grata por vocês terem me dado a oportunidade de estudar. Eu amo muito vocês. Juntamente agradeço ao meu irmão Cristyan, que sempre esteve disposto a me ajudar quando eu mais precisava e que sempre apoiou meus estudos. Amo você, irmão!

Gostaria de dedicar esse trabalho também ao meu a parceiro Alexandre, que foi a pessoa que me apresentou esta Instituição e deu o pontapé inicial para que eu começasse a estudar aqui. Foi ele que aguentou meus dias não tão bons, me dando suporte e me motivando cada vez mais, me fazendo ver as coisas com outros olhos. Obrigada por tudo, eu amo você.

Agradeço aos meus amigos que são sempre muito atenciosos e parceiros. Amigos aqueles que estiveram comigo desde o começo da faculdade, aqueles que chegaram ao meio do caminho e até mesmo no final, não importa, todos são importantes e fazem a diferença na minha vida, eu aprendo com cada um de vocês.

Epígrafe

“Líder: um pouco se nasce, muito se torna”.

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2009.

RESUMO

Este estudo refere-se a estilos de liderança e motivação, trazendo o conceito dos estilos existentes e o que motiva as pessoas a trabalharem. Com isso, foi escolhida uma empresa do ramo de autopeças, localizada na cidade de Santa Maria/RS, cujo motivo que levou a pesquisa ser realizada lá foram as boas referências do local, considerado um lugar interessante de trabalhar, em que os funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho, sendo, assim, uma empresa de gestão humanista. Então, buscou-se compreender na prática o funcionamento da organização e verificar se as informações recebidas se confirmavam. Dessa forma, foi desenvolvido um questionário específico do tema tratado para responder o questionamento apresentado: **Quais os estilos de liderança que podem ser utilizados como ferramenta para motivar os colaboradores?** Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com um questionário fechado de 14 questões, sendo que, a partir das respostas, foi possível verificar que a maioria delas se revelaram favoráveis à liderança da empresa e a motivação de trabalhar nela. Pelos resultados obtidos, é notório que a empresa se encaixa na temática escolhida, até mesmo por ser uma empresa pequena, e todos os profissionais demonstram muita harmonia no ambiente de trabalho. Por fim, foi comprovado que uma liderança humanista e motivacional faz a diferença no dia a dia de trabalho desta organização.

Palavras-chave: Liderança Humanista, Motivação, Estilo.

ABSTRACT

This study is about leadership styles and motivation, bringing the concept of existing styles and what motivates people to work. Thereby, a company in the auto parts business, located in the city of Santa Maria/RS, was chosen. The survey was carried out there in view of the fact that an information was received that the company is an interesting place to work, and the employees feel good in the work environment, being then a humanistic management company. So, it was sought to understand if in practice the information received was true. Therefore, a specific questionnaire about the covered topic was developed to answer the presented question: **Which leadership styles can be used as a tool to motivate employees?** A qualitative research was carried out, with a closed questionnaire of 14 questions. From the answers, it was possible to verify that most of them were favorable to the company's leadership and the motivation to work in it. From the obtained results, it is clear that the company fits the chosen theme, even because it is a small company, everyone demonstrates a lot of harmony in the work environment. Finally, it was proven that a humanistic and motivational leadership makes a difference in the daily work of this organization.

Keywords: Humanistic Leadership, Motivation, Style.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Gênero dos colaboradores.....	37
Gráfico 2 -	Faixa etária dos colaboradores.....	38
Gráfico 3 -	Escolaridade dos colaboradores.....	38
Gráfico 4 -	Oportunidade dentro da empresa.....	39
Gráfico 5 -	Motivação no local de trabalho.....	40
Gráfico 6 -	Liderança ouvinte.....	41
Gráfico 7 -	Como os funcionários se sentem na presença do líder.....	41
Gráfico 8 -	Desempenho do líder.....	42
Gráfico 9 -	Confiança do líder para os funcionários.....	43
Gráfico 10 -	Estilo de liderança na empresa.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Estilos de liderança.....	14
2.1.1 Histórico e estilo das lideranças	16
2.1.1.1 Liderança autocrática.....	17
2.1.1.2 Liderança liberal	18
2.1.1.3 Liderança democrática.....	18
2.1.1.4 A nova liderança.....	20
2.1.2 Liderança feminina	21
2.2 Motivação: principais teorias e novos estudos	24
2.2.1 História – principais teorias	25
2.2.2 Dinheiro e metas	29
2.2.3 Um novo olhar sobre a motivação	30
3 MÉTODO	34
3.1 Classificação da pesquisa	34
3.2 Técnicas para coleta de dados	35
3.3 Análise e interpretação dos dados.....	35
3.4 Objetivo de estudo	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A	52

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem vivido grandes mudanças, aceleradas por uma pandemia, que fez com que as empresas e seus líderes se reinventassem para poder sobreviver. Neste contexto, as estratégias estabelecidas pelos gestores precisaram ser rapidamente adaptadas, pois o ambiente mudou. Colaboradores em *home office*, clientes mudando seus hábitos de consumo e a forma de consumir. Nesse período de pandemia se pode observar que os líderes também precisam se adaptar a esta nova realidade. O fato é que este novo cenário quebrou paradigmas e acelerou mudanças no estilo de liderança (MARTINS, 2021).

Uma pesquisa que foi publicada no Jornal Extra em 2018 apontou que 90% das pessoas estavam infelizes no trabalho. Além disso, segundo Baht e Sisodia (2019), o comprometimento dos funcionários com a empresa apresentava índices muito baixos, uma média de 3 a cada 10 funcionários eram comprometidos. O nível de engajamento apresentado numa pesquisa realizada pela Gallup mostrou que 7 a cada 8 funcionários sentem que trabalham para empresas que não se importam com os seres humanos.

Estes dados apresentados acima mostram um cenário que sinaliza para a necessidade de mudanças, pois representam um modelo de gestão que não engaja, não motiva e não traz os resultados almejados, tanto para a empresa quanto para os indivíduos afetados por ela. Neste sentido, a pandemia acelerou as mudanças que já estavam sendo sinalizadas como necessárias. Assim os líderes que não compreenderem essa realidade exposta em meio a uma pandemia tendem a perder espaço no mercado.

É válido mencionar que toda organização em geral tem sua cultura, crenças, valores e sua organização de trabalho que a caracteriza, da mesma forma que as pessoas tem seus próprios costumes, crenças, tradições, valores, seus projetos e suas expectativas. No entanto, o que se verifica é que estes dois elos: empresa – indivíduo precisam estar na mesma sintonia quanto aos valores. De nada adianta ter essa relação se as duas partes não estão olhando para o mesmo caminho. O funcionário que não se identifica com a cultura da empresa, ou outro aspecto dentro dela, poderá render menos, gerando custos para a empresa, o que pode gerar desmotivação e falta de engajamento.

É pertinente citar que uma pessoa, quando chega para fazer parte de alguma empresa, inicialmente, precisa compreender quais são os valores, a missão e visão dessa empresa, para verificar se fazem sentido na sua vida pessoal se fazem reflexos com a sua identidade. Nos dias de hoje, em que se vive uma constante mudança por conta do cenário econômico, político, social e cultural, diretamente afetados pela crise sanitária da COVID-19, muitas

peessoas, por necessidade, aceitam trabalhar em qualquer setor e em qualquer empresa que as aceite. Excluindo-se qualquer juízo de valor em relação às escolhas e necessidades de cada indivíduo, alerta-se sobre os prejuízos gerados por contratações contraproducentes e, sobretudo, sobre a energia vital mal empregada, ou subaproveitada, de profissionais que acabam se acomodando e deixando seus projetos de natureza em segundo plano. Às vezes, no entanto, pode ocorrer de as pessoas estarem infelizes nos seus trabalhos, mas deixam de procurar evoluir e se acomodam, constantemente reclamando do lugar onde estão, fazendo nenhum esforço para procurar algo que realmente faça sentido em suas vidas. Existem alguns fatores que podem ocasionar esse tipo de situação, por exemplo, promessas de desenvolvimento e ascensão não cumpridas por parte do líder, que ocasionam a desmotivação do funcionário pela falta de reconhecimento e honestidade. Desse modo, o colaborador começa a não trabalhar mais da mesma maneira, deixando de se importar com o bem estar da empresa. Mas, por outro lado, existe o líder que dá inúmeras oportunidades e o funcionário não aproveita nenhuma, apenas reclama do que lhe é cobrado e faz o mínimo para ser reconhecido.

Ao se observar a forma de trabalho ao longo do tempo, também é evidente o quanto ela evoluiu e mudou de patamar: de tarefas repetitivas e rotineiras para trabalhos cada vez mais complexos e que exigem alta performance e criatividade. O mundo globalizado aliado a uma tecnologia fervente e a todo vapor substitui cada vez mais os trabalhos ditos repetitivos e cadenciados, aqueles rotineiros (PINK, 2019).

Conforme Pink (2019), a exigência de pessoas com habilidades de lidar com o ser humano, gerir equipes, ter ideias inovadoras e criativas, torna-se cada dia mais necessário. Desse modo, a motivação 2.0: cenoura e chicote, com empresas voltadas somente para o lucro, não tem mais lugar, pois não engajam, não promovem a criatividade. Por outro lado, a chamada Motivação 3.0 não rejeita o lucro, mas traz como ênfase a maximização do propósito (PINK, 2019).

Quando se fala em líder, não se trata de sexo masculino ou feminino. Nos dias de hoje muitas mulheres estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho e assumindo grandes responsabilidades, seja dentro de uma organização, seja em seus próprios negócios. Mulheres líderes têm cada vez mais deixado seus aventais em casa para se aventurar no mundo dos negócios.

Um exemplo disso é Gabrielle Bonheur Chanel, mais conhecida como Coco Chanel. Com uma história de vida muito difícil, Chanel perdeu sua mãe aos 12 anos e ao mesmo tempo foi abandonada pelo pai, mas mesmo com esses traumas continuou sua vida, e foi no

ano de 1903 que Cocco Chanel deu um giro em sua vida, deixando seu talento de costura fluir. Chanel foi uma mulher muito forte, determinada naquilo que queria. Com seus talentos, mudou o estilo de roupas e começou a chamar atenção de grandes artistas da época. Foi uma verdadeira líder, que acreditou em seu potencial e em 1912 viu seus primeiros produtos da marca Chanel se tornarem populares. Uma frase dita por ela deixa a reflexão: “O dinheiro nunca significou muito para mim, mas a independência (conseguida com ele), muito” (FERRAZ, 2021).

O cinema apresenta diversos exemplos de mulheres líderes, mostrando que cada uma, do seu modo, alcança o sucesso. Outro exemplo é o filme *Escritores da Liberdade* que apresenta uma liderança feminina através da personagem da professora Erin Gruwell, uma mulher elegante, calma, com uma força dentro de si inabalável e, o principal de tudo, acreditava no seu potencial e de seus alunos. Erin pegou uma turma de alunos que ia para a escola por obrigação do governo, sem interesse e vontade. Para não voltarem para a detenção, eles tinham que frequentar as aulas. Os alunos eram todos rebeldes, ninguém respeitava a professora e, além disso, nenhum outro professor acreditava que ela faria alguma mudança naquela turma. Com seu jeito doce, firme e elegante, Erin não só mudou a turma e fez com que os alunos tivessem disciplina, mas também fez com que a respeitassem como professora, e isso só foi possível por ela ter sido uma grande líder. Ela sabia o momento certo de se posicionar, sabia a hora que tinha que falar com firmeza, além de acreditar que os alunos passariam de ano.

Na mesma temática de líderes, um outro exemplo de filme é o *Coach Carter – Treino para vida*. Nesse filme acontece uma passagem de um treinador se aposentando para a chegada de um novo técnico de um time de basquete. Os alunos também moravam em periferias, ninguém do colégio acreditava neles, eles faziam muita baderna, não estudavam e não respeitavam ninguém dentro da instituição. O novo treinador, professor Ken Carter, o qual no passado quebrou todos os recordes do basquete, aceitou o desafio de treinar os alunos rebeldes. Carter liderou seus alunos, impôs regras e fez com que cada um se responsabilizasse pelos seus atos. Ele era muito ríspido com seus alunos, mas foi dessa maneira que conseguiu ser respeitado por eles. No entanto, da mesma forma que ele cobrava, ele ajudava e dava recompensas. Os alunos então passaram a respeitá-lo como treinador, demonstrando estarem junto com ele em todos os momentos.

O motivo pelo qual foram trazidos estes exemplos é para demonstrar as várias formas de liderança, sejam de líderes femininas sejam de líderes masculinos. A partir desses exemplos, evidencia-se que todos podem liderar suas equipes com maestria, não importa se é

homem ou mulher. De acordo com Meneghetti (2013), o líder nasce sendo líder. Isso significa que existem bons líderes homens assim como existem boas líderes mulheres, o líder não é baseado no sexo da pessoa e sim no que ela faz para desenvolver a si, aos seus liderados e ao projeto que comanda. Todos os exemplos citados acima são grandes exemplos de liderança. Em relação aos filmes, tanto a professora quanto o professor souberam ensinar seus alunos, com maneiras e personalidades diferentes, mas as duas lideranças mostraram a motivação dos alunos em seguir seus mestres, com o respeito e a confiança que adquiriam por eles. Conforme Any Cuddy ressalta, “a influência só ocorre quando há confiança”. (CUDDY, 2016).

Este trabalho foi idealizado e criado com o intuito de trazer essa temática sobre os modelos de liderança e a motivação, visto que é muito importante compreender o que leva cada pessoa a sair diariamente de sua casa e ir para seu trabalho. Parte-se da premissa de que liderança e motivação estão estritamente ligadas.

O tema delimitou-se em fazer uma análise sobre os estilos de liderança e o que mais motiva os colaboradores, bem como sobre a importância dessas esferas para as empresas. Também se analisou a diferença entre liderança feminina e masculina, compreendendo e mostrando que é possível que um líder tenha aspectos femininos e masculinos. Neste sentido, o problema de estudo proposto é: **Quais os estilos de liderança que podem ser utilizados como ferramenta para motivar os colaboradores?**

Para responder ao problema, destacou-se o seguinte objetivo geral: identificar os estilos de liderança que podem ser utilizados como ferramenta para motivar os colaboradores. Os objetivos específicos são: a) realizar um estudo sobre os estilos de liderança; b) realizar um estudo sobre a motivação junto aos colaboradores; c) analisar os estilos de liderança e os resultados no desenvolvimento da motivação dos colaboradores.

A partir do interesse da autora, devido às boas referências sobre determinada empresa de autopeças em relação ao ambiente de trabalho e liderança humanistas, a pesquisa foi realizada in loco, junto aos colaboradores da empresa, buscando a comprovação de que ela de fato pratica uma forma humanista de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma pesquisa sobre o que autores falam sobre o tema liderança e motivação. É formado de duas seções, sendo que a primeira seção aborda o tema a liderança, conceitos, estilos e a novidade da nova liderança. O tema sobre a liderança feminina também é abordado neste capítulo, visto que é um assunto bastante atual e cada vez mais as mulheres estão se inserindo no contexto de liderança nas organizações.

A segunda seção refere-se à motivação, à história, às principais teorias e à motivação 3.0, o que os novos estudos e pesquisas trazem sobre o tema. Aborda sobre a questão do dinheiro, das metas e da confiança, o que realmente motiva o ser humano a desempenhar as suas funções. Também há nesta seção a contribuição da FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar e Liderística) para a motivação e como a pandemia mudou e acelerou mudanças nessa área.

2.1 Estilos de liderança

O termo líder tem origem nos *Vikings*, que eram grupos de exploradores do norte da Europa. Usavam a palavra líder para indicar o condutor da embarcação. Era o chefe, o guia responsável – era o explorador, aquele que viajava para as Índias, Inglaterra, América. (MENEGETTI, 2008). Quando se pensa neste líder, que se aventurava no mar com data de partida, mas que nunca sabia se e como voltaria, pois era uma aventura bastante arriscada, se entende a compreensão da palavra líder. Mas, havia sempre pessoas que acreditavam e confiavam em um homem, considerando-o responsável, o guia, alguém que inspirava e motivava.

Para Chiavenato (2006, p.18-19):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Meneghetti (2008) cita que o líder é um técnico capaz, que imediatamente vê onde está problema e o resolve, pois compreende e domina os meios, as situações e as relações. Portanto, qualquer sujeito que faça movimento de crescimento dos meios para o desenvolvimento do civil humano é um pequeno ou grande líder.

O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção, de valores e de coisas. É alguém que capaz, que sabe salvar e sabe ser funcional a todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção. (MENEGETTI, 2008, p. 24)

Conceitualmente, o líder é a pessoa que tem a habilidade de motivar e de influenciar os liderados, de modo que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

No entanto, a liderança pode ser complexa, pois o bom líder, além de habilidades técnicas, deve ter inteligência emocional para gerir os colaboradores e a equipe, ser capaz de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, e tudo isso sempre alinhado com os interesses da organização. .

Segundo o autor Oliveira (2006) destaca, o ato de liderar desenvolve a visão sobre possibilidades e capacidades, não somente para inspirar e ajudar os outros, mas também para realizar a si, os próprios sonhos e atingir os próprios ideais como líder, afinal, um líder precisa de colaboradores para atingir seus objetivos.

De acordo com a citação de Frankel (2007), o líder tem de ser capaz de influenciar as pessoas para segui-lo. As pessoas não querem ser forçadas e sim influenciadas, querem ser menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas.

Existem muitas teorias sobre o estilo de liderança, mas o que se pode afirmar é que esse estilo é a forma com que o líder se direciona ao seu subordinado, podendo ser de uma forma mais agressiva, direta, cuidadosa, motivadora, entre outras formas e maneiras existentes. Meneghetti (2013, p. 21) já dizia, “O verdadeiro Líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos”.

O estilo de liderança adotado pelo gestor irá impactar diretamente na motivação de cada colaborador. Este, mesmo tendo seus próprios interesses com aquele trabalho, será altamente influenciado pela forma como seu líder age no dia a dia. Mas o que faz com que este liderado realize suas funções de forma mais funcional e produtiva é o quanto este líder consegue motivá-lo. O que se verifica normalmente é um liderado executando suas funções por medo; pouco admira seu gestor ou se inspira com ele. Os que muitos consideram uma tarefa fácil, para outros é extremamente complexa, afinal, trata-se de seres humanos.

Quando um líder é seguido pelos seus, é porque eles sentem uma verdade, um valor e tudo isso lhes toca. Aliado a tudo isso, cabe ressaltar que a liderança feminina é tão importante quanto a liderança masculina. Se trabalhadas juntas, é melhor ainda. Segundo Meneghetti (2013, p. 313):

A mulher quando assume sua posição ela também contribui com uma forma diferente de liderar, não menos ou mais inteligente que o homem, porque a inteligência não tem sexo, mas diferente. E esta forma mentes específica, que a mulher possui é o que de fato hoje, para darmos um salto em criatividade para a humanidade. O mundo precisa do estilo feminino.” “Se a mulher não entra com sua contribuição original, este mundo irá mal... O problema é que existe necessidade do gênio feminino, para que também o homem possa aprender que não compreende, não vê”.

2.1.1 Histórico e estilo das lideranças

O histórico de liderança começou muito tempo atrás com a força e a presença de grandes líderes, com diferentes personalidades, crenças e ideais, e que, através de suas ações, influenciavam milhares de pessoas, sendo assim, acabavam moldando o mundo que se conhece hoje. Antigamente, quando se falava em liderança, logo se pensava que era a pessoa que conduzia a empresa da melhor maneira, sabendo todas as técnicas e também as operações, mas hoje, com todos os estudos e pesquisas já feitas, se sabe que o líder é aquela pessoa autêntica, que não treina apenas para gerenciar coisas e sim para despertar a confiança e atitude da sua equipe, para que ela seja seguida sempre.

O ser humano tende a buscar pessoas de exemplo, mestres, guias e seguir o que essa pessoa diz/faz em seu dia a dia. Aqueles que são mais antigos têm uma percepção do mundo e da vida totalmente diferente do jovem de hoje, e, embora isso pareça óbvio, há muitos jovens com ideais, crenças e comportamentos antiquados. Em época de complexidades, o papel do líder é de fazer com que seus colaboradores se desenvolvam e tenham competências para executar adequadamente suas atividades (CHIAVENATO, 2020), o que significa um grande desafio, diante de tantos perfis, anseios e expectativas diversos, devendo caminhar em uma mesma direção.

Henry Ford, o homem que mudou a forma de fabricar automóveis em grande escala, como líder, ele inovou a jornada de trabalho para 8 horas em suas fabricas e estabeleceu o salário mínimo 5 dólares (na época), por mais que o trabalho exigisse de seus funcionários força física. Suas ideias ficaram conhecidas como Fordismo, por sua característica de líder forte e criativo. E o trabalho desenvolvido por Ford segue até os dias atuais, mesmo com a tecnologia mais avançada e o trabalho braçal quase inexistente.

Kotler (2013) afirma que para se transformar- em um líder, é preciso concentrar-se, sobretudo, nas pessoas, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de objetivos e também, segundo ele, os líderes devem atuar como professores que ensinam os demais a serem líderes. Isso significa que um indivíduo pode se tornar um

líder e, ainda, ajudar outras pessoas a desenvolver a habilidade da liderança. Com isso, conclui-se que a liderança pode ser aprendida. Os modelos de gestão e liderança influenciam diretamente na percepção, modo de atuação e motivação do quadro de colaboradores. Portanto esses modelos podem influenciar diretamente a motivação dos colaboradores, bem como os resultados da organização. Algumas teorias diferenciam os modelos de liderança. Existem vários tipos, mas neste trabalho serão citados 3 estilos.

2.1.1.1 Liderança autocrática

Este é um modelo mais autoritário e diretivo, em que o líder é dominador, impõe regras sem se preocupar com as opiniões, o que pode gerar insatisfação e frustração do grupo envolvido. A liderança autocrática consiste em uma figura de comando autoritário, que costuma centralizar as tarefas e tomada de decisão sem envolver a equipe. Esse modelo acontece quando o líder acredita apenas em sua capacidade, em que a meta tem mais importância do que as pessoas (CHIAVENATO, 2003).

Nesse tipo de liderança, o trabalho não flui, pois os funcionários se sentem reprimidos e insatisfeitos com o posicionamento do líder e acabam não trabalhando da maneira que poderiam, porque mesmo gostando do que fazem não se sentem confortáveis em desenvolver um lindo trabalho. Além disso, trabalham melhor na presença do líder e quando ele não está presente acabam usando esse momento para compartilhar com seus colegas suas tristezas e frustrações de trabalharem naquele ambiente.

Outro fato é que esse líder faz poucos elogios para a sua equipe, pontuando geralmente aquele que mais se destacou entre o grupo, fazendo pouca questão de motivar o restante de seus colaboradores. Acaba que os próprios funcionários já estão acostumados a serem criticados e cobrados no ambiente em que executam suas funções.

É válido ressaltar que com essa liderança autocrática, o comportamento dos funcionários é sempre de alta tensão e agressividade, fazendo com que eles dificilmente formem grupos de trabalho e muito menos algum vínculo de amizade dentro da empresa (CHIAVENATO, 2020).

Desse modo, o líder autocrático tem muito que evoluir em âmbito organizacional e pessoal também, pois essa maneira de comandar uma empresa fala muito mais de como a pessoa é na vida pessoal do que na vida organizacional. Em uma autoanálise, perceberia que a empresa tem muito mais a perder com esse jeito de comandar do que a crescer, ninguém fica

por muito tempo onde não se sente bem e, com isso, perdem-se grandes profissionais que ali trabalhavam.

2.1.1.2 Liderança liberal

Na liderança liberal, conforme o próprio nome diz, o líder participa pouco e concede muita autonomia, ou seja, mais liberdade para os liderados. Eles costumam agir e decidir sem o consentimento do líder. É quando o grupo tem mais liberdade por parte do líder, deixando-os mais à vontade (REGATO, 2014).

É algo que pode tanto ter efeito positivo, como um desempenho acelerado pela satisfação profissional, quanto negativo. O efeito negativo acontece, por exemplo, quando a falta de orientações leva o time a perder o foco nas metas e objetivos da empresa, pois os grupos podem acabar não levando a sério seu trabalho, ou mesmo caminhar às cegas quando a liderança não é bem exercida. Em contrapartida, Regato (2014, p.167) cita que “Os liderados, de acordo com esse estilo, tendem a ser mais comprometidos com o trabalho, têm iniciativa e se autogerenciam”. É possível citar a *Google* como uma empresa que tem este modelo. Seus colaboradores têm livre arbítrio sobre seus trabalhos, criando assim novas ideias e projetos, trazendo resultados positivos para a organização (REGATO, 2014).

Com a liderança liberal, pode-se dizer que mesmo o líder delegando as funções e deixando que os funcionários realizem elas da maneira como desejam, ainda assim acontece desentendimentos entre os grupos. Esses desentendimentos acontecem por falta de uma liderança, pois, como o líder não participa muito, acaba que os funcionários tomam à frente do seu negócio e muitas vezes por perderem tempo decidindo o que é para ser feito, acabam não realizando as tarefas com excelência. De acordo com Chiavenato (2020), os funcionários podem perder muito tempo discutindo assuntos pessoais, em vez dos relacionados ao trabalho, sendo muito individualistas, agressivos e desrespeitosos com o líder.

Então, pode-se dizer que nada adianta ter uma empresa e deixá-la somente no comando de seus funcionários, pois eles farão aquilo que acham certo, o que não significa que será o certo para a empresa. O líder precisa dar a direção para seus funcionários, mesmo que não seja participativo no dia-a-dia, no entanto, tem que deixar claro aquilo que quer e até mesmo aquilo que não quer.

2.1.1.3 Liderança democrática

O líder define diretrizes, orienta e conduz a equipe na execução das tarefas, fazendo, assim, uma liderança participativa. A equipe compartilha informações e auxilia na tomada de decisões, gerando confiança entre os membros, pois se sentem importantes, partícipes e mais motivados, logo, aumentam sua produtividade e desempenho.

Uma das principais ferramentas de trabalho para o administrador é sua equipe de trabalho. Um presidente trabalha com uma equipe de diretores. Cada diretor trabalha com uma equipe de gerentes. Cada gestor trabalha com uma equipe de supervisores. E cada supervisor trabalha com uma equipe de pessoas não administrativas. Cada qual deve se ajustar as capacidades e competências dos subordinados às responsabilidades assumidas. Assim o administrador também significa fazer as coisas por intermédios das pessoas. Assim o administrador deve saber assessorar e proporcionar apoio e retaguarda a sua equipe de trabalho. (CHIAVANATO, 2014, p. 78).

Neste estilo de liderança, as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo desenvolve e define as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, o qual sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. James Hunter (2011) define isso como a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasticamente para o alcance de metas.

Estes três estilos de liderança são um desafio para o líder, pois é necessário saber como, quando e qual estilo de liderança aplicar, com quem e em quais circunstâncias e atividades. Dependendo da empresa, da função e dos liderados faz-se necessário um estilo de liderança. Portanto a liderança é uma influência interpessoal. Nesse caso, a influência nada mais é que a força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra. Isso faz com que o indivíduo (liderado) modifique seu comportamento seguindo orientações e exigências de seu líder (CHIAVENATTO, 2006).

Com a liderança democrática pode-se notar um salto grandioso comparado com as outras lideranças. Nesse estilo, o líder já está mais preparado para tocar para frente sua empresa. Sendo democrático com sua equipe, sobra mais tempo para pensar em melhorias, objetivos que quer alcançar, mudanças e benefícios para aqueles que trabalham no seu time.

As pessoas que trabalham nessa organização se sentem muito confiantes e tranquilas para realizarem seu trabalho, afinal, o líder deu a elas esse voto de confiança. Geralmente, essas pessoas trabalham muito bem, tanto na presença quanto na ausência de seu líder. Elas trabalham com vontade, pois podem expôr suas opiniões tranquilamente e, o principal, são ouvidas.

Sendo assim, por trabalharem em um ambiente agradável e o trabalho se mostrar um ambiente suave e seguro, sem alteração na ausência do líder, as pessoas acabavam formando grupos de amizades e de relacionamentos cordiais (CHIVAVENATO, 2020).

2.1.1.4 A nova liderança

Na década dos anos 90, o diálogo entre “chefe” e “subordinado” começava com um clichê e terminava com outro (FERNANDES, 2019). Esse tipo de diálogo era muito comum tendo em vista que para ter sucesso e ter algum crescimento dentro da organização, muitas vezes era necessário se sujeitar ao que a situação pedia, ou seja, os subordinados viam-se coagidos a adotar algumas práticas e comportamentos. Gestão hierarquizada, com chefes rígidos e inflexíveis com seus funcionários: esse cenário mostra o quão despreparado estava o líder frente a essa empresa. O líder deve sempre olhar o cenário como um todo e entender que os funcionários que estão ali são seres humanos, individuais, com dias bons e ruins, e é fundamental manter o equilíbrio entre ambas as partes para um convívio melhor.

Mas basta um olhar ao redor e perceber como as mudanças acontecem. Einstein já dizia “O futuro chega bem depressa.” As mudanças no cenário desafiam a capacidade humana de reposicionamento. Para não ficar para trás, é preciso mudar também. E, mais do que nunca, ser ágil (Fernandes, 2019). A nova liderança vem com muito mais força, veracidade e humanidade. Aquele líder que entende que seu papel é fundamental não só na frente da empresa, como gestor, mas também como ser humano, entendeu tudo. Ser firme, cobrar, impor regras seguem sendo atitudes necessárias, mas, além de tudo isso, é essencial entender que do outro lado existe outro ser humano. Nos dias de hoje, esse estilo de liderança é fundamental para se ter uma equipe em harmonia e que goste de estar no local de trabalho.

Assim como a tecnologia vem avançando muito rápido, ocasionando uma explosão de informações, pessoas que antes eram leigas de certos assuntos e tinham apenas que concordar e aceitar o que lhes era dito, nos dias atuais, conseguem se informar sozinhas e tirar todas suas dúvidas sem hesitar. Principalmente agora que é a geração dos Millennials (pessoas que tem entre 18 e 34 anos), essas pessoas não aceitam e não compactuam com nada que vá contra seus direitos, escolhas, sonhos e, o mais importante, seus valores de vida. Essa é uma geração muito forte, que faz o giro da chave de uma liderança autocrática para uma liderança liberal. Quando se fala em liderança liberal, não quer dizer que o indivíduo vai fazer o que quiser, significa que o líder lhe dará a liberdade da tomada de decisão, permitindo trazer novas ideias para o ambiente de trabalho, pois onde um cresce, todos crescem. A nova liderança entende e

compreende que por mais que possa vir a existir alguma competição, todos que estão em determinada organização tem que pensar no melhor para ela, pois, se a empresa cresce, todos crescem junto (Fernandes, 2019).

2.1.2 Liderança feminina

Segundo Baht & Sisodia (2019, p. 03) “tanto os homens quanto as mulheres foram condicionados a valorizar características de liderança que tradicionalmente são consideradas masculinas: hierárquica, individualista e militar”. O que acontece é que todas as mulheres já sofreram demais por conta dessas consequências. Hoje, apesar das mulheres já terem seu espaço dentro de uma empresa, ainda assim elas têm que provar o porquê estão ali, se são realmente capazes de estar em um cargo de poder e liderança.

É apenas uma questão de tempo até que as mulheres tenham igualdade em todas as profissões executivas. O aumento numérico de mulheres trará, inevitavelmente, uma presença maior dos valores femininos no local de trabalho e na sociedade como um todo (BAHT & SISODIA, 2019). Esse representa um marco para todas as mulheres que lutam diariamente para ter seu espaço tanto no mercado de trabalho quanto na vida como um todo. Hoje em dia, já é notório o quanto a mulher galga poder em cargos de liderança, basta olhar para o lado, nos lugares frequentados para passear, estudar, comprar, consultar: geralmente há mulheres trabalhando neles, mesmo que em menor número.

Além de ser tão importante no mundo, é a confirmação de que cada vez mais mulheres estão assumindo o comando e controle, que cada vez mais mulheres líderes inspiradoras, formadoras de opinião, estarão surgindo na sociedade. Reforçar e enfatizar a liderança da mulher na sociedade não é para causar um afrontamento aos homens, mas sim, não deixar cair ao esquecimento essa luta, pois para hoje poder falar da mulher líder, houve uma luta muito grande que deve ser sempre lembrada, para que mais mulheres com grandes potenciais possam desenvolvê-los sem medo e com muita segurança.

Liderar é uma arte, é como se fosse uma orquestra, o líder está ali passando todas as informações para os músicos e eles lhe seguem por todo canto. Inspirar pessoas, tocar na vida delas e fazer disso o melhor que o outro tem a oferecer não são uma competição e sim direcionamento. É abrir o leque para possibilidades, crescer e se desenvolver.

Mulheres sempre lideraram suas casas com maestria, enquanto seus maridos lideravam empresas, eram homens de negócios e apenas eles poderiam trabalhar. Hoje, isso é um pouco

diferente, as mulheres seguem liderando suas casas, mas, além disso, elas também estão à frente de empresas como executivas ou até mesmo donas do seu próprio empreendimento.

Para Meneghetti (2013), de fato existem diferenças qualitativas entre homem e mulher, contudo, ambas são forças complementares que estando em pleno regime de si mesmas propiciam a evolução do humano. A inteligência não é nem masculina e nem feminina “não existe uma diferença substancial entre os dois sexos, mas ‘formal’ sim, no sentido que uma mesma realidade acontece em dois ‘modos’ diversos, que dão origem a percursos diversos, complementares e entre ambos indispensáveis ao alcance do total do conhecimento” (MENEGHETTI, 2013, p. 24-25). Para o autor “o ser humano homem e o ser humano mulher têm um para com o outro objetabilidades, zonas, depósitos vida, potencialidades que, através do encontro recíproco, podem retornar ao uno.” (MENEGHETTI, 2014, p. 92-93). Isso significa dizer que, embora distintos, ambos são forças complementares e que, portanto, se coexistem, devem inicialmente realizar seu projeto original da vida, mas, sobretudo, aprender a estabelecer uma dialética de “encontro recíproco” e não de destruição, como aquela que a mulher habitualmente coloca em ato.

O ser humano, enquanto psique, não é nem homem e nem mulher, o ser masculino ou feminino é um fenômeno sucessivo, é um atributo essencial do aspecto biológico do homem. A psique em si mesma tem uma forma universal, porém, quando age, o faz segundo os modos do lugar onde existe; por consequência, a psique pode determinar-se em uma modalidade seja feminina ou masculina, não porque a psique seja masculina ou feminina, mas enquanto é instrumentalizada pelo modo masculino ou pelo modo feminino (MENEGHETTI, 2009, p. 4).

Desta forma, pode-se compreender e se desfazer as contradições, o equívoco de base que existe sempre em relação à compreensão de ambos os modos do existir humano, homem e mulher.

O perceber-se homem, o perceber-se mulher é uma configuração de caráter social, não é uma definição real. O homem é cindido e somente um encontro pode restituir o inteiro. Hoje, ao contrário, nós conhecemos o homem e a mulher segundo desvios culturais. A divisão é complementar, chama e quer um retorno ao outro, mas este deve ser merecido, exatamente como se aprende uma disciplina de si mesmo. Essa tarefa é igual tanto para o homem quanto para a mulher como dever para si mesmo, dever de autorrealização (MENEGHETTI, 2014, p. 93).

Então, a mulher entra no jogo do *business* e não sabe como agir e usa modelos epistemológicos do homem, então, colhe-se estranha (MENEGHETTI, 2013, p. 46). Ela tem o seu modo de gerir, a sua forma, a sua inteligência, que não é igual ao homem, mas que também pode ser vencedora. Portanto, a estrada vencedora para a mulher não é outra se não a

de estar em coincidência com o seu projeto de natureza ou Em Si ôntico. Mas, para isso, ela deve tolher a informação deformante de sua consciência que foi construída pela sua educação e pela sociedade. “Antes de tudo, é necessário alcançar o autêntico integral de si mesmo; fazer, portanto, metanóia – coincidência entre a consciência do Eu e a dinâmica do Em Si ôntico. Somente, então, é fácil entender a graça da vida, a graça do prazer” (MENEGETTI, 2013, p. 14). A mulher, portanto, precisa passar por um processo de metanóia para reencontrar-se em seu íntimo com o princípio fundante da vida que a põe e a sustenta a cada instante, entrando naquela dimensão em que tudo é, que tudo coincide, na dimensão do Ser. Toda a teoria Ontopsicológica aplicada aos processos de liderança ao feminino possuem o escopo de “educar a como qualificar a si mesmo em um horizonte superior de ação e valor” (MENEGETTI, 2013, p. 15).

Assim, a mulher em relação ao homem possui uma modalidade psíquica expansiva, mais aberta, e por isso, mais acolhedora. Também em muitas modalidades de divindades e de psicologia do sagrado ela aparece como aquela dimensão sublime da humanidade. E, de fato, a sua força está neste seu aspecto de ter em seu íntimo o contato mais próximo com a dimensão metafísica e por isso o contato do que é mais elevado e sublime no humano que é o ato criador. Contudo, o humano se evidencia como homem e mulher, um é complementar ao outro.

“Nenhuma mulher, enquanto tal, pode realizar-se perfeita sem a complementariedade do homem e vice-versa” (MENEGETTI, 2014, p. 92). Cada um, em sua modalidade, homem e mulher, possuem funções distintas, ambos com o seu valor e também função. Homem e mulher, conforme Meneghetti (2012, p. 128) possuem “funções combinadas para a manutenção histórica no planeta e potencial para a galáxia”.

O homem, com atitude inseminativa, e a mulher com atitude incubadora. Ambos complementares, indispensáveis e de igual importância. Desta forma, não se trata de democracia ou de direitos iguais, mas sim de manter a dignidade de ambos os valores, cada qual cumprindo com a sua função. Por isso, é importante também a mulher assumir sua função de protagonista nessa história, visto que, analisando os fatos históricos, ela não teve o mesmo destaque que o homem.

Contudo, o autor entende que a mulher em seu projeto de natureza é dotada de graça e de uma força explosiva e vencedora. “A natureza dotou-a de uma graça explosiva e vencedora, porém a mulher joga sempre essa graça em baixos níveis de mediocridade, de contraste social e individual, escolhendo sempre o caminho da desgraça, do martírio, da derrota, onde é importante que a culpa seja de um outro ou de uma outra.” (MENEGETTI,

2013, p. 36). Portanto, é fundamental para a humanidade, para que haja mais harmonia nas organizações, que a mulher assuma cada vez mais cargos de liderança.

2.2 Motivação: principais teorias e novos estudos

Compreender a motivação parte da origem etimológica da própria palavra. Motivação vem do Latin “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Dessa forma, verifica-se que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA, 2005). Para Abbanano (2012, p. 797) motivação vem a ser “a causalidade do motivo... uma força especial do princípio de razão suficiente do agir”.

Muitos estudos foram realizados a fim de compreender o que motiva o ser humano e muito já foi compreendido e aplicado em diversos setores: no social, na política, nas organizações, nas universidades, nas escolas, etc. compreender esta estrada é fundamental para abarcar as mais recentes pesquisas.

Para Vroom existem três fatores que determinam a motivação do indivíduo: Expectativas, Recompensas e Relação entre Expectativas e Recompensas. Isso acontece porque a motivação faz parte de um processo comportamental para se alcançar determinado resultado (CHIAVENATO, 2020).

Quadro 1 – Fatores que determinam a motivação

<p>EXPECTATIVAS:</p> <p>Objetivos individuais que incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e várias combinações de objetivos.</p>	<p>RECOMPENSAS:</p> <p>Relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.</p>	<p>RELAÇÕES ENTRE EXPECTATIVAS X RECOMPENSAS:</p> <p>Capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer expectativas com recompensas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: (CHIAVENATO, 2020, p. 307).

Já para Lawler, o primeiro aspecto que motiva as pessoas é o dinheiro, pois ele trás consigo satisfações fisiológicas, sociais, de estima e de autorrealização, pois se as pessoas creem que a obtenção do dinheiro depende do desempenho, elas se dedicarão a ele

(CHIAVENATO, 2020 p.308).

2.2.1 História – principais teorias

Segundo cita Pink (2019), ao longo da história a motivação mudou de forma e ângulo. O autor da Motivação 3.0 explica que a evolução trouxe novas formas de compreender e de motivar o ser humano. Há 50 milhões de anos, a sobrevivência era o foco principal e o impulso biológico garantia a sustentabilidade da raça humana, e era esse o motivador principal, ao que o autor denominou de Motivação 1.0. Com a organização da sociedade e o advento da Revolução Industrial, chega-se à Administração Científica, em que os trabalhadores eram regulados por uma força externa. A lei da “cenoura ou chicote”: recompensas ou punições marcam a Motivação 2.0. No Quadro 2 apresenta-se um resumo das principais teorias já desenvolvidas sobre a motivação, ano em que foi elaborada e seus autores.

Quadro 2 – Resumo das Teorias de Motivação

TEORIA	ANO	AUTORES
Teoria das Necessidades	1954	Maslow
Teoria dos Dois Fatores	1959	Frederick Herzberg
Teoria X e Y	1960	Douglas McGregor
Teoria da Fixação de objetivos	1960	Edwin Locke

Fonte: desenvolvido pela autora (2021)

Uma das teorias da motivação mais popular e que até hoje se faz presente em diversos estudos e livros é a Teoria das Necessidades de Maslow. Segundo ele, o que move o ser humano é satisfazer suas necessidades e estas possuem uma hierarquia, conforme Figura 1.

Para Maslow, considerado o fundador e líder do movimento humanista de psicologia, as necessidades é que direcionam o comportamento humano e “as necessidades inferiores têm de ser pelo menos parcialmente satisfeitas antes que as superiores se tornem influentes”. Foi em 1954 que Maslow publicou “A Theory of Human Motivation”, cujo estudo foi a partir da

observação de macacos, que faziam escolhas com base nas suas necessidades pessoais (SCHULTZ E SCHULTZ, 2008, p. 292).

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Foletto (2019, p.33)

Dessa forma, a pessoa busca satisfazer primeiramente as necessidades básicas: fome, sede, sexo, aspectos biológicos do corpo; depois as de segurança: estar confiante quanto a sua integridade física e emocional; as sociais: aceitação, amizade, pertencimento a um grupo e por ultimo as de autoestima: respeito, realização, valorização de si mesmo e finalmente as de autorealização: crescimento e desenvolvimento pessoal (SCHULTZ E SCHULTZ, 2008).

A pirâmide de Maslow evidencia onde as pessoas alocam seus recursos, interesses e energia. Dependendo do quanto realizam uma etapa, abre-se o interesse pela próxima. Como as necessidades superiores são menos importantes para a sobrevivência real, sua necessidade pode ser postergada (SCHULTZ E SCHULTZ, 2008, p. 293).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi criada em 1959 para explicar o comportamento das pessoas em seu local de trabalho. No entanto, para Herzberg, existiam dois fatores cruciais para que pudesse ser analisado esse comportamento: fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos e fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos (CHIAVENATO, 2020).

Os fatores higiênicos referem-se muito a como a pessoa está se sentindo dentro do local na qual ela trabalha, se as condições de trabalho são favoráveis para que ela possa realizar suas

atividades de maneira adequada e sem correr nenhum risco, se a relação com seu supervisor é boa, se ambos conseguem se comunicar de maneira cordial, se o seu salário está sendo pago corretamente, dentro do prazo previsto em lei. Tudo isso são coisas que influenciam um funcionário no âmbito organizacional, por mais que muitas vezes se pergunte se está tudo bem, se está tudo certo, mesmo que ele não fale em palavras, ele fala em gestos e maneira de agir. Quando um funcionário não está satisfeito onde ele trabalha, ele dá sinais bem claros. “Para Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles evitam a insatisfação e, se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo.” (CHIVAVENATO, 2020, p.175).

Entretanto, no fator motivacional, a pessoa tem que ter em mente aquilo que ela é, tanto profissionalmente quanto no âmbito pessoal, pois é a partir do que se é que se constrói uma carreira. É importante saber o que ela espera da empresa e, principalmente, se a empresa na qual ela está trabalhando consegue realizar suas expectativas pessoais e profissionais. É sempre válido fazer os seguintes questionamentos a si mesmo: eu sou realizado(a) onde trabalho? Meu esforço é reconhecido? Existem chances de eu crescer dentro dessa empresa? Eu tenho responsabilidade perante minhas funções? Eu faço minhas tarefas com motivação? Isso tudo é muito importante, até mesmo para caso em algum momento exista necessidade de se posicionar dentro da empresa. Estar motivado é muito importante, e para obter essa motivação, Herzber falava sobre o “enriquecimento de tarefas/cargos”, que nada mais era do que substituir as tarefas fáceis por tarefas mais difíceis, pois, dessa maneira, se conseguiria ver o crescimento individual de cada um e assim com cada tarefa executada, cada profissional tinha consigo sua satisfação de ter cumprido aquilo que lhe foi proposto, ficando assim motivado com seu desempenho e na espera de mais desafios, pois com cada desafio sempre tem uma recompensa (CHIAVENATO, 2020).

A Teoria X & Y, fundada por Douglas Mc Gregor, em 1960, traz consigo percepções bem diferentes uma da outra. A Teoria X é baseada no controle externo sobre as pessoas, enquanto a Teoria Y é firmada nos valores humanos e sociais. A Teoria X é aquela visão da administração que é baseada em ideias erradas sobre o comportamento humano. Geralmente, as pessoas que se enquadra nessa teoria são mais preguiçosas, não gostam de trabalhar, não gostam de fazer esforço e, caso tenham que trabalhar, fazem sempre o mínimo. Essas pessoas não gostam de assumir responsabilidades, preferem ser mandadas por alguém, se sentem mais seguras sendo dependentes e sem assumir riscos.

Nesse conceito, acaba sendo refletido um estilo de liderança mais duro, até pode-se dizer o estilo de liderança autocrático. As pessoas trabalham seguindo as regras da empresa e

ponto final, sem poder reclamar, opinar e isso acontece independentemente dos seus objetivos pessoais. Gredor já dizia, “quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima pra baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele esta fazendo a Teoria X.” (CHIAVENATO, 2020, p.178).

Já a Teoria Y é a nova geração, com ideias e pontos de vista mais atuais, respeitando a natureza humana. O grupo de pessoas dessa Teoria é formado por pessoas ativas, dinâmicas, sem preguiça, com muita vontade de fazer acontecer. Trabalhar, para eles, é tão prazeroso quanto ficar descansando em casa. São pessoas que têm uma capacidade absurda de resolver problemas, na mesma velocidade em que eles chegam até elas.

Por fim, nessa concepção, a Teoria Y acaba sendo um estilo de liderança democrático. Aqueles que trabalham em uma empresa com esse tipo de liderança, acabam tendo uma liderança mais dinâmica e aberta a sugestões. O líder, por sua vez necessita criar oportunidades para seus colaboradores, encorajando-os a saírem do pensamento tradicional, deixando aflorar seus potenciais, e encorajando-os ao crescimento individual, sempre na direção de seus objetivos. “A Teoria Y é aplicada em um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas” (CHIAVENATO, 2020, p 179).

Maximizar o lucro aos acionistas é o que move diretores, gestores e CEO’s das organizações com fins lucrativos. Tudo o que acontece depois desse pressuposto tem sido irrelevante ao longo do tempos, não que as empresas não devam almejar o lucro, mas, os estudiosos do tema se debruçam para conciliar motivação e resultado financeiro. Para compreender o que é o trabalho, “os cientistas comportamentais costumam dividir em duas categorias o que fazemos no trabalho ou aprendemos na escola: ‘algorítmico’ e ‘heurístico’” (PINK, 2019, p. 36). O algorítmico é aquele em que o trabalho segue instruções preestabelecidas como, por exemplo, o caixa de um supermercado, e o trabalho heurístico é aquele que evolui criar algo novo. O trabalho considerado algorítmico está sendo cada vez mais operado por TI, tanto que “nos Estados Unidos apenas 30% dos novos empregos gerados vêm de trabalho algorítmico, enquanto 70% vêm de trabalho heurístico”. (PINK, 2019, p.37). O que é notório quanto à motivação é que os trabalhos rotineiros, os menos interessantes, repetitivos exigem direção.

A Motivação 2.0 tem como lema: “se recompensar uma atividade, você receberá mais dela. Se punir uma atividade, receberá menos dela” (PINK, 2019, p. 41). O autor deixa claro que para as tarefas rotineiras, aquelas que são pouco desafiadoras, as recompensas podem “proporcionar uma pequena dose de incentivo motivacional” (p. 70). Mas, quando envolvem trabalhos criativos, as recompensas em dinheiro e troféus provocam um pico de prazer, mas

logo a sensação se dissipa, e para ter novamente este prazer é necessário uma outra dose, ainda maior e mais frequente, como um vício. Se, mesmo assim, forem utilizadas as recompensas como fator de incentivo, deve-se premiar depois do trabalho executado e não oferecer antes. Assim, elas terão menos chance de serem consideradas como motivo para realizar a tarefa.

2.2.2 Dinheiro e metas

O dinheiro é um fator motivacional somente para o início, pois as pessoas precisam ganhar bem e estar com suas necessidades básicas, pelo menos, supridas, depois disso, o dinheiro não é fator motivacional (PINK, 2019). Uma pesquisa de Tim Judge, publicada na revista da Harvard, que, com outros autores, revisou mais de 120 anos de pesquisa e resultados de 92 estudos quantitativos, concluiu que a associação entre salário e satisfação no trabalho é muito fraca. A correlação relatada entre salário e níveis de satisfação e motivação é menor de 2%. Porém, a pesquisa também mostrou que, se ele não for adequado, será um fator desmotivador (CHAMORRO-PREMUZIC, 2017).

Para Meneghetti (2005. p. 203), a questão do dinheiro também não é um fator que por si só motiva. “Para ter o pessoal adequado não basta o dinheiro, porque para ter determinados resultados, as pessoas devem ser construídas: a pessoa é o fundamento de cada sucesso. É claro que é necessário ter um conhecimento psicológico das pessoas”.

Corroborando com isso, existem ainda as Teoria X e Y, que são teorias com características bem distintas uma da outra. A Teoria X é a mais tradicional, baseada em um ponto de vista desacertado sobre o comportamento humano, e já a Teoria Y é mais moderna, fundamentada nos valores humanos e sociais. Segundo Gregor, enquanto a Teoria X é a administração a partir de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual (CHIAVENATO, 2020, p. 179).

Da mesma forma, sobre a questão das metas, o autor cita que quando elas são fixadas pela própria pessoa visando o seu melhoramento, elas são saudáveis, mas quando impostas por outros podem não funcionar, pois elas estreitam o foco, e o indivíduo costuma pegar atalhos para poder atingir a meta, portanto, ela é tóxica para a motivação. Conforme elucida Pink (2019, p. 59):

Metas podem causar problemas sistemáticos para organizações devido a seus efeitos de foco reduzido, conduta antiética, maior exposição a riscos, menor cooperação e

motivação intrínseca reduzida. Recomendável cautela ao aplicá-la em sua organização.

Ao se tratar de elogios e *feedback* positivo, eles têm como resultado o melhoramento da motivação intrínseca. A forma de dar o elogio também requer técnica, o ideal é usar o elogio dirigido ao esforço e à estratégia empregada pelo colaborador em vez de avaliar um resultado específico.

Segundo a professora de psicologia da Universidade de Stanford, Carol Dweck, que estuda motivação há 40 anos, há dois tipos de metas: de desempenho e de aprendizado. Ela exemplifica dizendo que “tirar nota 10 na aula de Francês é uma meta de desempenho; ser capaz de falar Francês é uma meta de aprendizado”, somente esta última leva à excelência. Ter uma meta de desempenho pode levar o indivíduo a sentir que ele já é bom em Francês, mesmo não sendo, porque apenas atingiu uma meta. Cria a ideia de sucesso fácil, entretanto, ele não atingiu a excelência. Portanto, as metas colocadas de forma correta servem para melhorar o *mindset* de excelência. A psicóloga também apresenta dados científicos mostrando que um indivíduo que apresenta determinação, perseverança e paixão por metas de longo prazo tendem a obter resultados melhores e a conquistar mais excelência no que fazem (PINK, 2019, p. 133).

O esforço é uma das coisas que dão sentido à vida. Esforço significa que você se importa com algo, que algo é importante para você e que você está disposto a trabalhar por aquilo. A existência humana seria pobre se não estivéssemos dispostos a valorizar certas coisas e nos empenharmos por elas. (DWECK apud, PINK, 2019, p. 136).

Portanto, o ser humano torna sua vida com mais sentido quando tem algo a fazer, quando busca dar o melhor de si para realizar uma atividade ou função, quando entra em estado de *flow*¹, e quando tem um propósito de vida.

2.2.3 Um novo olhar sobre a motivação

O ser humano é por natureza criativo e se interessa em realizar algo melhor e maior. Depois de concluída uma obra, um projeto, ele deseja outro sucessivamente e proporcionalmente superior ao anterior e o faz sempre pelo exercício de prazer e alegria

De acordo com o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, *flow* é “um estado mental que acontece quando um pessoa realiza uma atividade e se sente totalmente absorvida em uma sensação de energia, prazer e foco total no que está fazendo”. Fonte: <https://www.psicanaliseclinica.com/estado-de-flow/>

(MENEGHETTI, 2010). Os seres humanos buscam a realização de algo ;o estado inerte não faz parte da sua natureza, porque “possuem um impulso interno inato para serem autônomos, autodeterminados e conectados uns com os outros” (PINK, 2019, p.81).

García e Miralles (2018) mostram que o humano tem um propósito para viver, como apontava a logoterapia de Viktor Frankl. Ele foi prisioneiro no campo de concentração em Auschwitz e, estando em um ambiente extremamente hostil, compreendeu que a vida tinha um sentido maior, e é este sentido que está além da matéria e que norteia o ser humano, assim, “quem tem um porquê para viver pode suportar quase todo como... o ser humano não precisa de uma existência tranquila, mas sim de um desafio para exercitar seus talentos e lutar” (p. 72).

Neste sentido, Meneghetti (1936, p. 51) diz que o “homem como espécie é um projeto geral, depois, para cada indivíduo existente, se dá um projeto próprio, individual, com preciso mandato ou missão”. Portanto, segundo o autor, é necessário compreender essa missão, para poder atuar dentro dessa natureza que é própria. Assim como uma semente de laranjeira já porta dentro de si uma informação que é seu projeto, o ser humano tem em si mesmo por essência, algo que lhe é próprio. Portanto, para falar de motivação, é necessário antes que o indivíduo possa buscar essa compreensão primeira, pois, partindo do que é próprio seu, facilita exercer uma função de trabalho em que lhe dê mais prazer.

Está na natureza humana buscar o propósito no que se faz. Sendo assim, na hora de selecionar os colaboradores, é importante compreender se agrada a ele a obra do empresário, mesmo que seja uma parte, caso contrário, ele não será funcional para a empresa. Meneghetti (1936) diz que “se escolhe através do interesse objetivo que ele tem por si mesmo. Ele está com o empresário porque quer aprender, entender, entrar e ganhar naquele modo... agrada-lhe realmente aquele mundo” (p. 467). A motivação, o sentido, o propósito que se tanto se fala hoje nas literatura modernas, passa pela escolha do colaborador, se não fizer parte da natureza dele a busca por sentido e propósito, será difícil ele ter bem estar e motivar-se.

Portanto, cabe a cada um encontrar o que dá sentido em sua vida, e cabe aos líderes despertarem para um nova forma de liderar: “despertar a adormecida autonomia que temos enraizada em nós” (PINK, 2019, p. 97). Ter autonomia e poder exercê-la dentro de uma organização promove mais produtividade, bem estar e aumenta a qualidade de vida, conforme apontam as pesquisas. Trabalhar por projetos e dar autonomia para os liderados faz parte da motivação 3.0.

Uma pesquisa da Universidade de Cornell nos EUA estudou 320 pequenas empresas, sendo que em metade delas os trabalhadores eram autônomos, tinham objetivos a cumprir,

mas não tinham horários e nem lugar fixos para trabalharem, ou seja, tinham liberdade individual; a outra metade era completamente verticalizada e controlada. O que se mostrou foi que as empresas ditas autônomas cresciam a uma taxa quatro vezes maior e tinham menor rotatividade em comparação com o outro formato de gestão, a controladora.

De certa forma, a pandemia ajudou a acelerar alguns processos desta motivação 3.0, uma vez que as pessoas foram colocadas em casa para trabalhar, onde não havia o controle habitual e formal como dentro da empresa. O *home office* chegou e hoje é uma realidade. Segundo Sena (2020, p. 01), esse modelo deverá continuar na maioria dos trabalhos.

De acordo com uma pesquisa da empresa de softwares Salesforce com 20.000 profissionais do mundo inteiro, inclusive do Brasil, 42% dos entrevistados gostariam de seguir em casa mesmo com o fim da pandemia. No Brasil, o interesse é ainda maior: 57% dos entrevistados sonham com essa possibilidade. Uma pesquisa da plataforma de freelancers Workana mostra, pela perspectiva dos gestores de empresas, que 16,1% dos líderes vão olhar mais para as habilidades dos funcionários, independentemente de onde ele mora. A pesquisa também mostra que 84,2% dos gestores pretendem promover algum formato de trabalho remoto no pós-pandemia.

Acontecendo a mais de um ano o *home office*, é possível que tenha ocorrido um aumento na produtividade do funcionário trabalhando em casa do que propriamente em seus respectivos serviços. Isso muitas vezes acontece porque é uma maneira mais confortável de entregar o mesmo resultado, sem sair de casa. O funcionário não se preocupa em pegar trânsito, ônibus, metrô e acorda relaxado no outro dia. A produtividade muitas vezes aumenta por simplesmente um pouco das responsabilidades do dia a dia serem sanadas. Além disso, uma pesquisa revela que 74% das empresas no Brasil querem adotar o *home office* como forma definitiva após passar a pandemia do Coronavírus (FLASH, 2020). Inclusive, algumas dessas empresas já decidiram entregar os escritórios físicos e acomodar uma parte dos seus funcionários definitivamente em casa, mesmo com o fim da pandemia (CAMPOS; BIGARELLI, 2020).

Ter autonomia e liberdade de trabalhar, e, principalmente sem aquele olhar do chefe como uma “mãe inquisidora” que está ávida para te apontar o dedo para qualquer deslize, tem sido cada vez mais um modo diferente de trabalho e que vem se comprovando por dados técnicos. É altamente mais produtivo e seus efeitos são de mais bem estar ao colaborador. Ao observar a história, é visível a busca de autonomia e liberdade pelas pessoas, e tem sido esses valores que estão na base de qualquer evolução da sociedade. Quando se olha uma empresa não é diferente, “uma equipe não é um grupo de pessoas que trabalham juntas. Uma equipe é

um grupo de pessoas que confiam umas nas outras” (SINEK, MEAD & DOCKER, 2018, p. 83), portanto, confiar e dar autonomia é essencial quando se quer desenvolver pessoas.

Meneghetti (2013) cita que o cuidado com os colaboradores é fundamental, deve-se verificar constantemente se estão bem, e caso alguma dessas pessoas produtivas encontra-se em crise, o líder deve ajudá-la, porque as pessoas são o primeiro negócio do líder, sem elas a empresa não existe. Mais do que ajudá-la, é necessário “levar os melhores colaboradores ao bem-estar, porque quanto mais eles têm mais podem ser” (p.307).

A FOIL² cita três fatores que são importantes e na maioria das vezes desejados por um colaborador:

1. Ser apreciado totalmente pelo próprio trabalho: muitas vezes justificado pelo fato de que embora o trabalho fosse maçante, cansativo ou chato, as pessoas os fazem com satisfação quando se sentem apreciadas.
2. Estar sempre envolvido ou informado dos problemas no trabalho: a importância do colaborador estar informado acerca do que acontece no ambiente de trabalho. Caso não seja informado, pode ocasionar um sentimento de exclusão.
3. Interesse em ser compreendido pelos seus próprios problemas pessoais: definido pela autora como uma forma de “enganar o outro” com objetivo de “se fazer amado”.

Por fim, para construir um mundo melhor, tocar os corações humanos, inspirar, humanizar, ter propósito na corrente sanguínea, é preciso saber seu papel perante a sociedade e, além disso, saber e ter certeza do seu papel para si mesmo, pois é isso que poderá transformar uma pessoa em um grandioso profissional.

² FOIL: Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística: é uma empresa fundada para atender as necessidades da consultoria empresarial e formação continuada de altos executivos e operadores sociais e de formação diferenciada aos jovens que desejam tornarem-se líderes. Fonte: <http://antoniomeneghetti.org.br/ontopsicologia/20/centros-de-formacao/22/foil/30>

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta as orientações metodológicas utilizadas para o progresso do presente trabalho, a maneira com que a pesquisa foi desenvolvida: natureza, perspectiva e tipo de pesquisa, técnicas empregadas para a coleta de dados, técnica da análise dos dados coletados e, por fim, apresentação do objeto de estudo do trabalho.

Nessa circunstância, para Booth, a metodologia compreende a tarefa de reunir informações pertinentes para a resolução de um problema previamente estabelecido (BOOTH, COLOMB, WILLIAMS, 2000). Dessa maneira, para Gil (2010, p. 1), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica”.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa é do tipo descritiva, pois pretendeu identificar, entender e retratar os métodos essenciais realizados com todos funcionários de uma empresa de auto peças. Conforme Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Além disso, a pesquisa é de natureza aplicada, pois buscou apontar sugestões de melhorias as ações desenvolvidas dentro da organização, a fim de aprimorar o ambiente para os colaboradores. Segundo Gil (2010, p. 26), “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Fortalece essa afirmativa Zanella (2011, p. 32), ao afirmar que “a pesquisa científica aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema”.

Quanto à análise, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, porque explica as particularidades de uma empresa, ao estudar o conhecimento e vivências dos colaboradores, o ponto de vista e observação de como são os seus processos dentro da empresa. Nesse enredo, Flick já dizia que ela é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida (FLICK, 2009, p.20).

3.2 Técnicas para coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 157), “toda pesquisa implica o levantamento de dados (...) que é o primeiro passo de qualquer pesquisa e é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”. Sendo assim, além do levantamento de dados, estarão sendo utilizadas as técnicas de observação e aplicação de um questionário estruturado para a coleta de dados. Para Hartley, o estudo de caso consiste em investigar detalhadamente, juntamente com a coleta de informações de um determinado grupo ou até mais de um grupo, com a ideia de conseguir analisar o contexto e processos envolvidos no fato do estudo (HARLEY, 1994).

Para a melhor compreensão da investigadora e para apurar a opinião e percepções dos trabalhadores que desempenham suas funções dentro da organização, o atual trabalho conteve um questionário estruturado aplicado a todos os funcionários da empresa. Os questionários foram aplicados no mês de outubro de 2021. Para Zanella (2011) a entrevista é a técnica mais utilizada nas pesquisas qualitativas e ela pode ser considerada em estruturada, não estruturada ou semiestruturada. Neste trabalho, a estrutura que será utilizada é a estruturada, pois as perguntas são pré-estabelecidas e serão aplicadas para todos de maneira igualitária.

Para essa coleta foi selecionada uma empresa localizada na cidade de Santa Maria/RS, cujos funcionários da organização foram submetidos a responder um questionário a fim de confirmar a informação positiva recebida em relação ao ambiente de trabalho e estilo de liderança. A finalidade da pesquisa é verificar se essas informações estão corretas.

3.3 Análise e interpretação dos dados

A relevância dos dados coletados está em promover responder às indagações, ao problema de pesquisa, assim é necessária uma adequada e proveitosa análise e interpretação dos dados. Dessa maneira, Marconi e Lakatos (2010, p. 151) afirmam que “a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Ao mesmo tempo em que as autoras comentam que a análise “procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. A interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema” (2010, p. 152).

Nesse modo, a análise de dados será efetuada a partir dos documentos, das ideias identificadas na observação e das respostas das entrevistas, com a finalidade de compreender se realmente o ambiente em que trabalham aqueles profissionais é harmonioso e, além disso, propor sugestões de melhorias.

3.4 Objetivo de estudo

O objetivo do estudo foi devido ao interesse da autora em verificar a veracidade de informações positivas a respeito de uma empresa da cidade de Santa Maria/RS. As referências recebidas foram que a organização é humanizada e seus colaboradores gostam de trabalhar nela. No entanto, sem embasamento científico, essas informações não passam apenas de percepções das pessoas ligadas a empresa. O objetivo desse estudo foi averiguar se de fato as percepções se concretizavam na prática, sendo esse o motivo principal da autora em pesquisar essa determinada empresa e olhar de perto se aquela realidade se aplicava de fato.

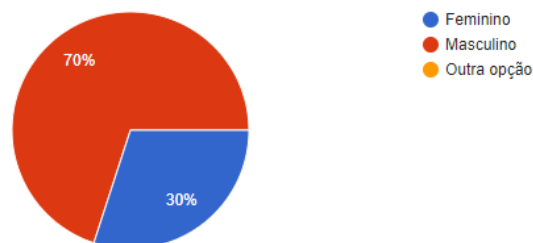
A empresa escolhida é do ramo de autopeças, está há muito tempo no mercado de trabalho, no entanto, conforme a nova lei LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), o nome da empresa onde a pesquisa foi realizada não será divulgada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo traz a percepção sobre uma visão humanista de trabalho, para isso, serão apresentados os resultados obtidos a partir dos objetivos propostos que são: realizar uma pesquisa qualitativa em uma empresa do ramo de autopeças, localizada na cidade de Santa Maria/RS, a fim de comprovar que a liderança da empresa é humanizada e que os funcionários dela se sentem motivados em trabalhar lá. Conforme mencionado anteriormente, os dados foram coletados no mês de outubro de 2021, na localidade de Santa Maria/RS. A amostra do estudo é composta pelos funcionários da empresa analisada.

Primeiramente, apontam-se as características gerais dos funcionários que participaram da pesquisa. Como pode ser observado no Gráfico 1, a maioria dos funcionários são do sexo masculino, ou seja, 70%, mostrando que esse ramo de atividade, da mecânica e autopeças, possui em seu quadro de colaboradores os homens com uma participação maior.

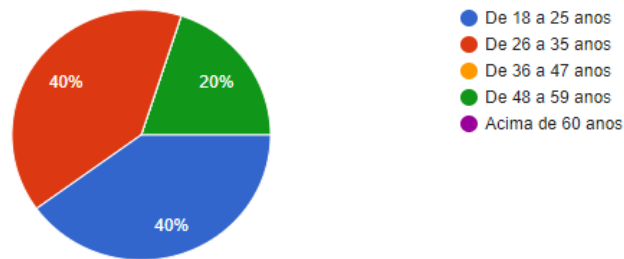
Gráfico 1: Gênero dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 02, se observa que 80% dos colaboradores estão na faixa etária entre 18 e 35 anos, portanto, pode-se considerar que é um quadro jovem que atua neste setor. Contudo, apesar da empresa ser considerada jovem, uma pesquisa recentemente mostra que 4,33% dos novos *trainees* dentro de uma organização têm mais de 40 anos de idade. Segundo Mariana Dias, CEO da Gupy, essa é uma tendência que beneficia ambos os lados, as empresas aumentam a diversidade ao mesmo tempo contam com experiência de outras pessoas que podem vir a contribuir em qualquer equipe que estiverem inseridas. Por outro lado, esses profissionais têm oportunidade de se desenvolverem em áreas novas (EXAME, 2021).

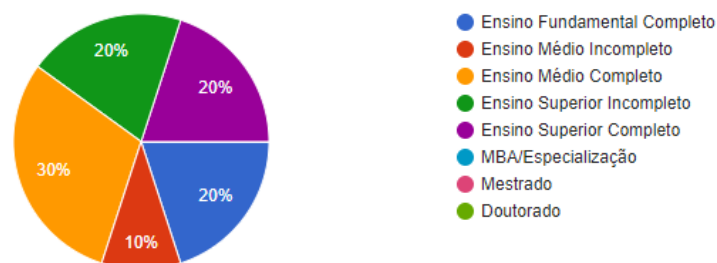
Gráfico 2: Faixa Etária Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No terceiro Gráfico, apresenta-se os dados referente ao nível de escolaridade dos colaboradores da empresa pesquisada, no qual mostra que 20% deles possuem o ensino fundamental completo, 10% o ensino médio incompleto, 30% ensino médio completo, 20% ensino superior incompleto e 20% ensino superior completo. Estes dados mostram que 80% dos colaboradores não possuem formação acadêmica de nível superior. Pode-se compreender que neste ramo de serviço e comércio atuam pessoas que não tiveram uma carreira de aprofundamento nos estudos. Quando comparado estes dados com o da idade, pode-se verificar que justamente são jovens que preferem o trabalho ao estudo, por motivação de preferência, por dificuldade de acesso ao estudo ou, ainda, necessidade de obter recursos para a própria sobrevivência.

Gráfico 3: Escolaridade dos colaboradores



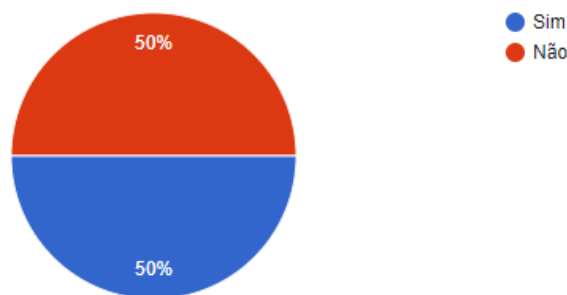
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esta pesquisa não tem como foco compreender o real motivo dos colaboradores deste setor terem pouca formação nos estudos, sendo pessoas jovens, nem se estes dados refletem somente um perfil da empresa ou do setor em geral, porém, são dados levantados e que

demonstram o perfil da empresa pesquisada. Segundo estudo do IBGE, a proporção de jovens de 25 anos ou mais que finalizaram o ensino médio passou de 47,4%, em 2018, para 48,8% em 2019 (IBGE, 2019). Mesmo não sendo o foco do estudo, é relevante identificar o perfil dos colaboradores e também o grau de escolaridade deles, pois estas informações poderiam auxiliar a compreender as oportunidades que estes colaboradores podem conquistar dentro da empresa. As oportunidades dentro da empresa são o próximo ponto analisado, apresentado no Gráfico 04.

No Gráfico 04, pode-se observar que 50% dos funcionários da empresa já tiveram uma oportunidade nela, sendo essa oportunidade subir de cargo ou até mesmo trocar de setor, gostando daquilo que lhe foi ofertado pela organização. Atrelado a isso, foi constatado que os outros 50% que ainda não tiveram oportunidade dentro da empresa foi porque são novos nela e por estarem em período de aprendizagem. Possivelmente, mais a frente receberão também suas oportunidades.

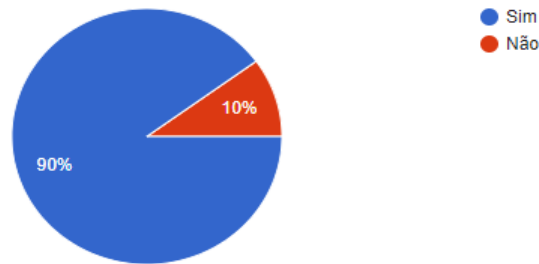
Gráfico 4: Oportunidade dentro da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nesta mesma perspectiva, no Gráfico 05, a seguir, pode ser visualizado que os colaboradores se sentem motivados no lugar em que trabalham. Se eles acordam motivados todos os dias para trabalhar e se são felizes no ambiente em que passam aproximadamente 8 horas do seu dia reflete em suas produtividades, sendo benéfico para o colaborador e para a empresa. Reforçando isso, Knapik (2010, p. 96) diz que motivar significa “mover para ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinada meta, portanto, é o que move uma pessoa para determinada ação.

Gráfico 5: Motivação no local de trabalho

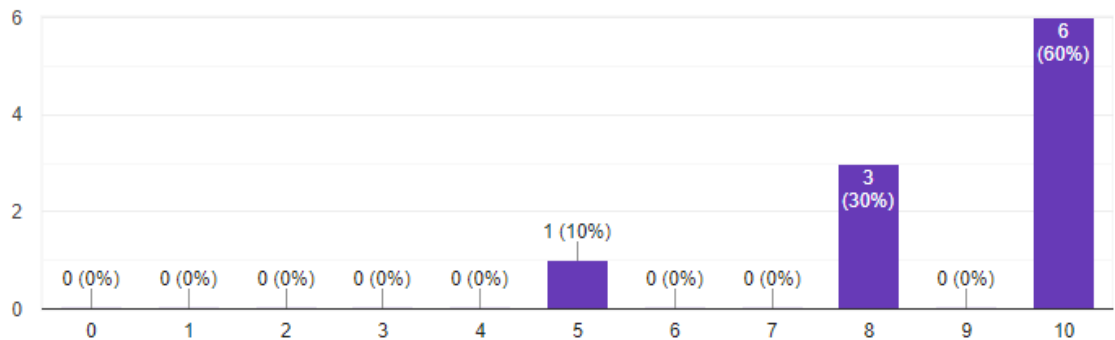


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na empresa pesquisada, a partir das respostas dos colaboradores, apresentadas no Gráfico 5, aponta-se que 90% dos pesquisados se sentem motivados em seu local de trabalho e que gostam de estar dentro da empresa. Isso é de importância para este trabalho, pois responde a um dos pontos cruciais da pesquisa. Isso comprova que, por algum motivo, seja ele financeiro ou algum projeto pessoal, o funcionário se sente motivado para sair de casa ir todos os dias para seu ambiente de trabalho. É relevante destacar que cada profissional vai valorizar aspectos diferentes, por isso, é importante traçar um plano personalizado para cada membro de sua equipe. Um funcionário feliz produz mais e é importante que seu esforço seja reconhecido, pois a valorização aumenta a satisfação, o que ajuda a melhorar ainda mais a produtividade.

Além de saber um pouco sobre as características dos funcionários, outro fator importante da pesquisa foi saber como eles se sentem perante a empresa, se eles se sentem ouvidos pelo líder. Então isso foi analisado através de uma nota de 0 a 10, na qual 0 seria nada ouvido e 10 seria ouvido, qual a percepção dos funcionários sobre esta temática. Como pode ser visualizado no Gráfico 06, observa-se que 60% dos funcionários se sentem ouvidos pelo líder, aplicando a nota 10, 20% se sentem ouvidos com a proporção de nota 8 e 10% escolheram a nota 5. Isso gera um ambiente harmônico de trabalho, em que o colaborador tem liberdade de expressar sua opinião sem receio, o que faz com que ele queira cada vez mais estar dentro da empresa e fazer pelo seu local de trabalho.

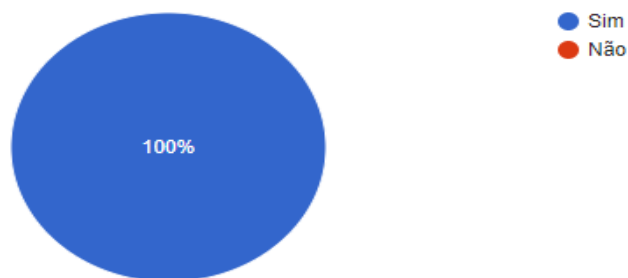
Gráfico 6: Liderança ouvinte



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Saber como os funcionários se sentem dentro da empresa é importante, mas juntamente a isso é de grande valia saber como eles se sentem perante o líder da organização. Com isso, no Gráfico 7, faz-se a exposição das informações levantadas sobre como os funcionários se sentem em relação ao líder. Por unanimidade, eles retratam que se sentem confortáveis com a sua liderança. Todos que trabalham na organização se sentem tranquilos na presença do líder. Isso é um ponto importante nos dias de hoje, pois, como foi visto neste trabalho sobre os estilos de lideranças, existem alguns estilos aos quais não haveria essa possibilidade. A maneira como o líder lidera interfere muito dentro da organização e, além disso, interfere na maneira como os próprios funcionários agem dentro da empresa.

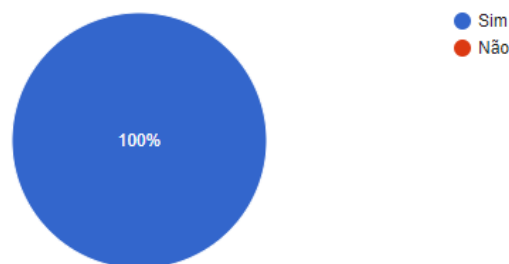
Gráfico 7: Funcionários tranquilos na presença do líder.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Também foram verificados mais dois pontos importantes da pesquisa, que serão apresentados. Um destes pontos é o desempenho do líder. No Gráfico 8, o quesito questionado foi se o líder desempenha um bom papel dentro da organização, o que gerou a informação de que 100% dos colaboradores percebem uma ação positiva em relação a maneira como o chefe desempenha sua função na empresa. O que comprova que um líder que entende seu papel não só perante a empresa, mas também sobre seus funcionários, tem grandes resultados. A empresa é feita por todos que ali trabalham e saber desempenhar esse papel com maestria é algo muito desafiador. Sobre a mesma perspectiva, Chiavenato (1994) explana que o sucesso ou a fracasso nas empresas é de total responsabilidade de seus líderes, em que a dedicação e a virtude são fatores essenciais no comando da empresa. O líder é aquele que além de ensinar, aprende junto com todos do seu convívio diário.

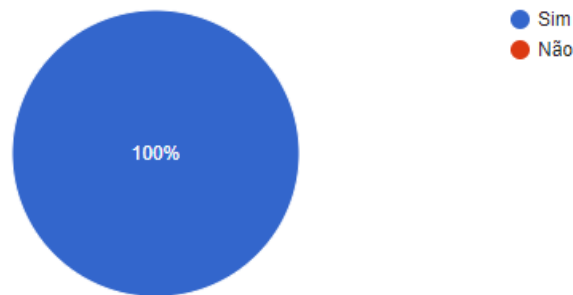
Gráfico 8: Desempenho do Líder é bom dentro da organização?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro ponto muito importante dentro de qualquer empresa é saber se os funcionários que ali trabalham confiam no seu líder, afinal, é de muita importância que os colaboradores admirem aquele que lhes coordena, pois, as pessoas só seguem aqueles que elas admiram. Sendo assim, é comprovado que o líder passa confiança para seus funcionários. A confiança é um dos principais pilares dentro de qualquer organização, independentemente se ela conta com muitos ou poucos funcionários. A troca feita entre líder e funcionários é baseada na confiança. Corroborando com isso, Robbins (2005, p. 276): “a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. Nessa circunstância, o autor certifica que a confiança é o crédito que um ser humano dá a outro, sem a certeza de que não será enganado.

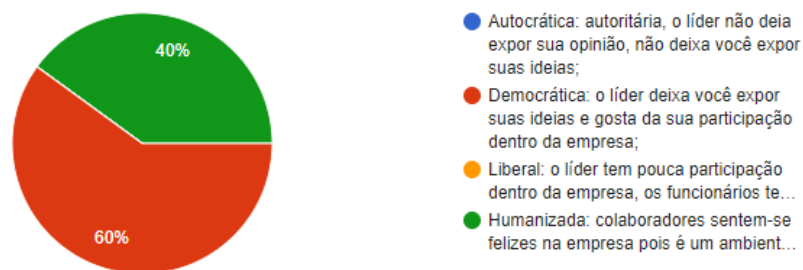
Gráfico 9: Confiança do líder para os funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por fim, mas não menos importante, para colaborar com a pesquisa realizada e comprovar que a escolha da empresa em questão foi certa e que todas as informações chegadas até a autora são verdadeiras, foi questionado aos funcionários como eles enxergam que é feita a liderança dentro da empresa. Neste caso, 60% das pessoas marcaram que a empresa é democrática e 40% marcaram que é uma empresa humanista. Então, pode-se dizer que, sim, a empresa não apenas é democrática e humanista, assim como a maneira de liderança dela é. A seguir, o Gráfico 10 ilustra as respostas relativas ao estilo de liderança do líder.

Gráfico 10: Estilo de Liderança na Empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Segundo Maxwell, em uma empresa democrática, a maior vantagem é de como os funcionários se sentem valorizados quando são envolvidos nos processos dentro da empresa. Com isso, as equipes que lá trabalham tendem a se unir mais e os colaboradores passam a admirar o seu líder ao invés de temê-lo. (MAXWELL, 2000). Corroborando a isso, sobre a liderança humanista, Meneghetti (2008), enuncia que a formação Ontopsicológica da

personalidade do líder segue o caráter *life long learning*, fundamentado em três pilares: 1) Ser verdadeiramente a si mesmo; 2) Saber o que se é; e 3) Fazer, ou seja, construir historicamente esse potencial que cada indivíduo é.

Enfim, como se pode notar e comprovar pelos Gráficos da pesquisa, a empresa estudada é humanista e democrática no seu papel perante os funcionários que ali trabalham, em que também se comprovou que são felizes e motivados dentro da organização. E, além disso, ficou muito claro que, para seus liderados, o líder desempenha com maestria seu papel dentro da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No começo da realização deste trabalho não era possível imaginar e até mesmo mensurar tamanhas informações obtidas. Por mais noção que já se podia ter sobre o assunto, é incrível ver o quão amplo pode ser o estudo e o quanto os resultados atingidos superaram as expectativas. Lidar com seres humanos não é fácil, ainda mais em um local de trabalho onde normalmente se lida com mais de uma pessoa. Estudar sobre essa temática, ir atrás de pesquisas, colher resultados e ver que, por mais infrequente que seja, existem empresas que pensam no bem estar de seus funcionários é muito gratificante.

Assim, este trabalho apresentou como a liderança e a motivação intervêm no trabalho e no resultado da equipe. Respondendo à pergunta exposta no início: **Quais os estilos de liderança que podem ser utilizados como ferramenta para motivar os colaboradores?** Pode-se dizer que sem uma liderança oportuna e motivacional é improvável transformar pessoas comuns em pessoas qualificadas. Um bom líder transforma pessoas comuns em pessoas notáveis, despertando o melhor delas. Para ser um líder com capacidade de atingir todos os objetivos que a liderança requer, é necessário o progresso profissional dos líderes, e é indispensável que eles consigam lidar com todas as situações encontradas, que saibam intervir da melhor maneira possível nos processos da empresa e nos vínculos com seus funcionários, para que assim consigam obter um *feedback* positivo.

A liderança e a motivação na empresa analisada acontecem por meio de uma estrutura que possibilita tomar decisões que sejam capazes de proporcionar bem estar e até mesmo transformar a vida daqueles que ali trabalham. Este trabalho teve o propósito de averiguar os tipos de lideranças, suas principais características e como elas impactam dentro de uma empresa, seja positivamente, seja negativamente. No mesmo contexto do estudo, acrescentou-se a motivação, que é de suma importância dentro de qualquer organização, pois a motivação, juntamente com a liderança exercida, mostrará como as pessoas reagem no ambiente de trabalho. Se as pessoas se sentem motivadas, é muito mais provável que produzam resultados melhores, o que beneficia a todas as pessoas envolvidas naquele projeto. Pessoas motivadas e com senso de propósito dirigem-se aos seus trabalhos com entusiasmo, encarando-o como uma nova oportunidade; para outras pessoas, aquele emprego é somente como fonte de renda. Por certo, os resultados e trabalho dessas pessoas serão também diferentes. A partir desta pesquisa, compreendeu-se que a motivação e o estilo de liderança interferem diretamente nesses comportamentos dos profissionais. Ou seja, não basta acertar na hora de contratar, é

também necessário prover todas as condições para que as pessoas possam desenvolver suas atividades, e isso envolve bem estar, autonomia, confiança e admiração pelo líder.

É válido entender que a motivação é o resultado de uma escolha feita, seja pelos fatores intrínsecos (essenciais) ou extrínsecos (superficiais), ressaltando que é importante a relação no ambiente de trabalho que envolve os indivíduos (chefe e subordinado). Para que exista uma valorização do trabalho por parte dos funcionários, é necessário que se tenha uma boa valorização salarial, que possa atender as necessidades básicas enquanto seres humanos e, além disso, o devido reconhecimento e valorização no ambiente de trabalho.

De maneira geral, em todos os momentos, as pessoas agem com o objetivo de obter uma satisfação, que pode ser psicológica ou física, o resultado disso depende de suas motivações. A motivação é que vai direcionar o comportamento das pessoas, na busca incessante de realizar seus próprios objetivos de maneira positiva. O serviço realizado pelo funcionário tem que ser motivador e ao mesmo tempo interessante para que ele se sinta vivo naquilo que realiza. Ao mesmo tempo em que isso acontece, o funcionário tem que ter a possibilidade da autonomia e da responsabilidade da função exercida, até mesmo como forma de retorno e reconhecimento do líder, abrindo portas para novas oportunidades.

No trabalho, foram tratados os modelos de lideranças como o autocrático, o liberal, o democrático e a humanista. Com isso, para constatar a prática de liderança e motivação, foi realizada uma análise com a aplicação de um questionário, em uma empresa do ramo de autopeças, localizada no município de Santa Maria/RS, pretendendo verificar se os funcionários se sentem ou não felizes, motivados e com uma boa gestão, dentro do ambiente em que trabalham.

Quanto à abordagem da pesquisa, foi de natureza qualitativa, com um questionário de 14 perguntas fechadas. Antes de tudo, foi realizada uma pesquisa de campo para a escolha da empresa, em que foram analisadas as informações provenientes dos próprios funcionários de que era uma empresa boa de se trabalhar, então, a partir desses relatos, foi decidido que a específica empresa seria o local pesquisado, cujo nome não foi citado ao longo do trabalho devido ao sigilo, em atenção à legislação sobre tratamentos de dados. Para isso, foram aplicados os questionários com os funcionários da organização, em que foram abordados alguns pontos muito importantes, como por exemplo: “como se sentem na presença do líder?”, “se sentem motivados dentro da empresa?” Como é uma empresa com aproximadamente 10 funcionários, foi relevante ver como cada um se portou diante ao questionário, em que basicamente todas as perguntas foram bem pertinentes, levando em consideração também que o líder, além de resolver os conflitos e imprevistos dentro da

empresa, tem que estar preparado para motivar, incentivar e nutrir um bom relacionamento com seus liderados.

Analisando as respostas levantadas dos funcionários, pode-se observar que o líder tem uma maneira de gestão muito humanista e democrática, ou seja, ele gosta da participação de seus funcionários, ouvindo suas opiniões, deixando todos participarem das decisões importantes dentro da empresa e fazendo-se humano na maneira como trata e fala com seus colaboradores. Desta forma, pode-se concluir que o líder não precisa ser necessariamente o gerente ou diretor da organização, pois a liderança não necessariamente precisa ser vista como um cargo, mas sim como certa habilidade. A liderança, por si só, existe dentro da organização e é ela quem faz a diferença, em contrapartida, os funcionários que trabalham lá têm que sempre vestir a camisa da empresa, buscando cada vez mais aumentar seus conhecimentos para evoluir profissionalmente, independente da situação.

Além de tudo isso que foi mostrado, um fator de muita relevância é que o líder se sinta motivado e feliz dentro de sua empresa, afinal, um líder não motiva os seus funcionários se não estiver bem consigo mesmo. Assim como qualquer outro ser humano, o líder deve saber aceitar seus erros e procurar evoluir com eles, não se faz uma boa gestão sem erros. Esse trabalho é de suma importância para todo o meio empresarial, de modo geral, pois ele aponta características que o líder pode ou não seguir, dando diretrizes para uma boa gestão e possibilitando que mais pessoas tenham acesso a informações tão relevantes.

Por fim, ficou evidente que é importante que cada um faça a sua parte, tanto funcionário quanto líder. O que ficou claro é que se ambos trabalharem por um mesmo propósito, em conjunto e com troca de ideias, além de conseguirem um ambiente harmônico de trabalho, todas as partes crescem juntas, pois compartilhar conhecimento é sinônimo de crescimento. O que se pode concluir também é que as pessoas são movidas por desafios, metas e recompensas, todos esses aspectos devem caminhar na mesma linha, para que assim possam se evitar futuras frustrações. É importante ressaltar as discussões desta temática em âmbito acadêmico e profissional, com o intuito de que novas pessoas se atentem a esse tema e, juntamente a isso, que gestores ou até mesmo funcionários vejam a importância de uma boa gestão. Aliado a isso, a vida é uma crescente escola, onde se aperfeiçoar não é só preciso, como necessário.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia. – 6 ed. – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

BHAT,N. SISODIA,N. **Liderança Shakti: o equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. A arte da pesquisa. São Paulo: Martins Fontes, 2000

CHAMORRO-PREMUZIC, T. **O dinheiro realmente afeta a motivação?**

Disponível em: <https://revistadorh.com.br/o-dinheiro-realmente-afeta-motivacao/>, 2017. Acessado em 10 de junho de 2021.

Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-contribuicao-de-henry-ford-para-a-administracao-moderna>. Acessado em 10 de junho de 2021.

Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-do-pensamento-sobre-a-lideranca>. Acessado em 05 de julho de 2021.

Exame, Contratação de Profissionais 40+ cresceu 217% em 2021, segundo a Gupy. Disponível em <https://exame.com/carreira/contratacao-de-profissionais-40-cresceu-217-em-2021-segundo-a-gupy/>. Acessado em 08 de julho de 2021.

CAMPOS, Stela; BIGARELLI, Bárbara. Companhias já aderem ao home office permanente. Valor Econômico. 08 jun. 2020. Disponível em <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empresa-se/noticia/2020/06/08/companhias-ja-aderem-ao-home-office-permanente.ghtml> Acesso em: 08 jul. 2020.

CHIAVENATO, I. GERENCIANDO PESSOAS, O passo Decisivo para a Administração participativa. 3º ed. São Paulo - SP: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5ª ed. São Paulo: Manole 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Gestão de pessoas: O novo papel da Gestão do Talento Humano. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2020.

COCO CHANNEL. Disponível em <https://www.fashionbubbles.com/historia-da-moda/as-grandes-estilistas-da-moda-europeia-coco-chanel-parte-35/26707/>. Acessado em 06 de abril de 2021.

CUDDY, A. **O Poder da Presença**: como a linguagem corporal pode ajudar você a aumentar sua autoconfiança. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

FLASH, Natália. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. Exame: CARREIRA, Mercado imobiliário, Brasil, ed. 2, 29 maio 2020. Disponível em: . Acesso em: 4 ago. 2020.

FLICK, Introdução a Pesquisa Qualitativa 3ª edição, Porto Alegre; Artmed; 2009. 405 p.; 25 cm.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.

FERNANDES, Márcio. Filosofia de Gestão. Cultura e estratégia com as pessoas. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2019.

FOLLETO, J. Desenvolvimento Humano através do Patrimônio Cultural: o caso da Companhia de Artes sem Fronteiras da Cidade de Itaquí, RS, Brasil / Jussara Folleto. – 2019.

GARCÍA, H. MIRALLES, F. **Ikigai: os segredos dos Japoneses para uma vida longa e feliz**. 1 ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas,p. 42 2002.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London, Sage, 1994.

HUNTER, James. De volta ao mosteiro. O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2011.

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é Coaching e Mentoring?** <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>. Acessado em 15 de setembro de 2021.

IBGE. **Conheça o Brasil, Educação, População Analfabetismo**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html>. Acessado em 15 de setembro de 2021.

JORNAL EXTRA. **No Brasil, cerca de 90% estão infelizes no trabalho**. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia/emprego/no-brasil-cerca-de-90-estao-infelizes-no-trabalho-22780430.html>. Acessado em 20 de abril de 2021.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARTINS, T. **Uma reflexão sobre os desafios da liderança no pós-pandemia**. Forbes Collab, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/03/tonny-martins-uma-reflexao-sobre-os-desafios-da-lideranca-no-pos-pandemia/>. acessado em 20 de abril de 2021.

- MENEGHETTI, Projeto Homem. 4ª ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia 1936.
- MENEGHETTI, A. **Residence Ontopsicológico**. 3. Ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice, 2005.
- MENEGHETTI, A. **Nova Fronda Virescit: Introdução à Ontopsicologia para jovens**. 1 ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice, 2006.
- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Il modo maschio**. Roma: Psicologica Editrice, 2009.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2010.
- MENEGHETTI, A. **Feminilidade como Sexo, Poder, Graça**. 5 edição. . Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice, 2013.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo, 2013.
- MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2014.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- NAKAMURA, C.C. et al. Motivação no Trabalho. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.
- OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. **Profissão Líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA. A. C. **Educação empreendedora**. Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- São Paulo. 2017.p. 11-12.
- PINK, D. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- PHILIP KOTLER, Administração de Marketing Edição novo Milênio. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall 2000.
- POSSI, Marcus. **Gerenciamento projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, p. 167, 2014.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional.11ª ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2005
- SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SEBRAE, disponível em <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acessado em 25 de abril de 2021.

SEIBEL, B.L.; POLETTO, M.; KOLLER, S.H. **Psicologia Positiva: Teoria, Pesquisa e Intervenção**. 2 impressão. Curitiba: Juruá, 2016.

SENA, V. **Afinal, qual será o tamanho do home office no pós-pandemia?** Revista Exame. Disponível em: <https://exame.com/carreira/afinal-qual-sera-o-tamanho-do-home-office-no-pos-pandemia-depender/>. 2020. Acessado em 09 de maio de 2021.

SINEK, S.; MEAD, D.; DOCKER, P. **Encontre seu porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. 2011. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_20132/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF. Acesso em: 11 de junho de 2021.

APÊNDICE A**Roteiro de Entrevista**

- 1- Ramo de atuação dentro da empresa:

- 2- Gênero do (a) entrevistado (a):
 - () Feminino
 - () Masculino
 - () Outra opção

- 3- Idade do (a) entrevistado (a):
 - () De 18 a 25 anos
 - () De 26 a 35 anos
 - () De 36 a 47 anos
 - () De 48 a 59 anos
 - () Acima de 60 anos

- 4- Grau de escolaridade do (a) entrevistado (a):
 - () Ensino Fundamental Completo
 - () Ensino Médio Incompleto
 - () Ensino Médio Completo
 - () Ensino Superior Incompleto
 - () Ensino Superior Completo
 - () MBA/Especialização
 - () Mestrado
 - () Doutorado

- 5- Uma pesquisa noticiada no Jornal Extra mostrou que em 2018, 90% das pessoas estavam infelizes no trabalho. Você é feliz no seu local de trabalho? Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 muito infeliz e 10 muito feliz sobre como se sente, na maioria das vezes aqui neste trabalho:
 - () nota

- 6- Se na sua resposta anterior você deu uma nota abaixo de 05, qual fator abaixo você acha que justifique a sua resposta:
 - () Você não se sente motivado dentro da empresa;
 - () A empresa não lhe dá oportunidades;
 - () Você não consegue expor suas idéias;
 - () Existem conflitos com seus colegas de trabalho que ocasionam desconforto;
 - () outro: qual _____

- 7- Você já teve alguma oportunidade dentro da empresa, seja subir de cargo ou até mesmo alguma troca de setor?

- Sim
 Não
- 8- Caso você tenha marcado a opção “sim”, você gostou da oportunidade?
 Sim
 Não
- 9- Você se sente motivado dentro do seu local de trabalho?
 Sim
 Não
- 10- O Líder da empresa desempenha um bom papel?
 Sim
 Não
- 11- Você se sente confortável na presença do Líder?
 Sim
 Não
- 12- Você confia na forma como líder exerce seu papel?
 Sim
 Não
- 13- Você se sente ouvido aqui dentro? Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 nunca sou ouvido e não me sinto confortável para falar e 10 me sinto aberto para falar e sou ouvido, na maioria das vezes, aqui neste trabalho:
() nota
- 14- Se pudesse dizer como é exercida a liderança dentro da organização, seria?
 Autocrática: autoritária, o líder não deixa expor sua opinião, não deixa você expor suas idéias.
 Democrática: o líder deixa você expor suas ideias e gosta da sua participação dentro da empresa.
 Liberal: o líder tem pouca participação dentro da empresa, os funcionários tem total poder dentro da empresa.
 Humanizada: colaboradores sentem-se felizes na empresa pois é um ambiente leve, com liberdade para construir junto as metas da empresa, são motivados e sentem suas ideias ouvidas.