

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND PROFESSIONAL MOTIVATION

Taís Scalco Bortoncello*
Rosecler Maschio Gilioli**

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral, “identificar a relação entre liderança e a motivação dos profissionais”. Seus objetivos específicos são: levantar a importância da liderança no trabalho; elencar e analisar os estilos de liderança que mais geram motivação no ambiente de trabalho; pesquisar os estilos de liderança que existem na empresa alvo deste estudo; pesquisar junto aos funcionários do supermercado, qual é a relação que existe entre liderança e motivação no trabalho; e criar recomendações aos gestores e empresas sobre liderança e motivação no trabalho. A metodologia é de natureza: quantitativa, nível: descritivo, estratégia: survey, população e amostra definidas em termos de funcionários de um supermercado localizado na Serra Gaúcha. Também, com aplicação de pré-teste, processo de coleta de dados através do instrumento de questionários e processo de análise de dados por meio estatístico. Os resultados obtidos com o estudo identificam níveis elevados de motivação pelos funcionários e é significativa a quantidade de respondentes que classificam como boa e ótima a forma de administrar dos gestores pertencentes à empresa alvo do estudo.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Produtividade.

ABSTRACT

This study has the general objective of “identifying the relationship between leadership and the motivation of professionals”. Its specific objectives are: to raise the importance of leadership at work; list and analyze the leadership styles that most generate motivation in the work environment; research the leadership styles that exist in the target company of this study; research with supermarket employees what is the relationship between leadership and motivation at work; and create recommendations for managers and companies on leadership and motivation at work. The methodology is nature: quantitative, level: descriptive, strategy: survey, population and sample defined in terms of employees of a supermarket located in Serra Gaúcha. Also, with the application of a pre-test, data collection process through the questionnaire instrument and data analysis process through statistics. The results obtained with the study identify high levels of motivation by the employees and the number of respondents who classify the way of managing the managers belonging to the target company of the study as good or excellent is significant.

Keywords: Leadership. Motivation. Productivity.

* Graduada em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente coordena a gestão administrativa no ramo supermercadista, possui experiência na área financeira. tais.s.b31@gmail.com

Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso teve como propósito de estudo a relação entre liderança e motivação dos profissionais no ambiente de trabalho.

No segundo capítulo abordou-se o tema e problema de estudo, os objetivos do trabalho e a justificativa. Implica Barbeiro (2020) o mercado mostra que as organizações precisam cada vez mais de líderes em todos os níveis. A liderança é algo que depende de pessoas, não se pode liderar sozinho. Há momentos em que se tem o papel de líderes, e outros momento, ocupa-se a posição de liderados.

Semelhante a isso, Pletsch (2020 p. 90) “a liderança é uma característica inerente aos grupos sociais. Em linhas gerais, é definida como uma influência hierárquica que direciona as ações do grupo para um ponto específico, seja na caça, na proteção ou no convívio social interno.”

Acrescenta Bergamini (2018) que a motivação representa um assunto amplo e controvertido, é muito debatido em qualquer contexto, seja no trabalho ou não. O líder em especial, tem o poder de influir na motivação para o trabalho de alguém. Elevado ou baixo, o nível de motivação, além de estar ligado ao indivíduo e ao seu trabalho, está também na dependência da competência e na sensibilidade do líder que representa a empresa.

O capítulo três apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e está organizado da seguinte forma: conceitos de liderança, estilos de liderança, o líder *coach*, liderança situacional, conceitos de motivação, a importância da motivação no ambiente de trabalho, relação entre liderança e motivação no ambiente de trabalho.

No quarto capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza quantitativa, nível: descritivo, estratégia: *survey*, população e amostra definidas em termos de funcionários de um supermercado localizado na Serra Gaúcha. Também, com aplicação de pré-teste, processo de coleta de dados através do instrumento de questionários e processo de análise de dados por meio estatístico.

Ainda no quinto capítulo, apresentou-se os resultados de estudo, bem como a importância e aspectos relevantes da liderança no trabalho. Os estilos de liderança que mais geram motivação no ambiente de trabalho. Também, foi possível identificar os estilos de liderança presentes na empresa alvo do estudo e aplicar os instrumentos necessários para a coleta de dados para a execução da pesquisa. Após isso, foi descrita a

apresentação dos resultados na pesquisa e interpretados os resultados obtidos. Foi capaz de elencar válidas recomendações aos gestores e empresas sobre liderança e motivação no trabalho.

Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

1 Referencial Teórico

Este capítulo aborda os seguintes aspectos: conceitos de liderança, conceitos de motivação, relação entre liderança e motivação no ambiente de trabalho.

1.1 Conceitos de Liderança

Segundo Tolfo (2010) a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade. Quando um indivíduo se destaca por atuar como facilitador do grupo, com vista ao alcance de um objetivo que quando compartilhado, agregará maiores possibilidades de ser alcançado e com melhores resultados.

Para Williams (2017, p. 295) “liderança é o processo de influenciar outras pessoas para alcançar objetivos do grupo ou organizacionais”.

Na percepção de Hunter (2014, p. 186) “liderança é habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum”.

Já Bergamini (1994) destaca dois aspectos que são comuns na maioria das definições de liderança. Em primeiro lugar, conserva-se que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, onde envolve pessoas. Em segundo lugar, pode-se tratar de um processo de influência, exercido de forma intencional pelos líderes.

Esta etapa abordou diversos conceitos de liderança na visão de cada autor citado. Pode-se dizer que a liderança se desenvolveu ao longo do tempo e firmou inúmeras transformações.

1.2 Conceitos de Motivação

Conforme Tejada (2013) o termo motivação pode ser dividido em duas palavras para compreender melhor seu significado, motivo e ação. Motivo: algo a ser alcançado,

objetivado na mente, calculado e planejado. Ação: agir para que o objetivo seja contemplado, realizar o possível ao alcance. Motivação é saber o caminho, e ter direção para bem segui-lo.

Para Maximiano (2019, p. 93) “a motivação pode ser definida como estado ou predisposição mental para o comportamento”.

Por outro lado, Williams (2017, p. 273) conceitua, “motivação conjunto de forças que inicia, direciona e faz com que as pessoas persistam em seus esforços para alcançar um objetivo”.

Também, Vergara (2012) afirma que motivação é uma força, energia que impulsiona a algo e ocorre de forma intrínseca.

Conforme Gil (2019) motivação é a força que estimula as pessoas a agirem, sabe-se que a motivação tem origem nas necessidades, e é consequência de necessidades não satisfeitas. As necessidades são intrínsecas às pessoas.

Por fim, para Rothmann e Cooper (2017) motivação é um conjunto de forças energéticas, originadas dentro ou fora dos indivíduos. Nas definições de motivação, quase sempre são usadas as seguintes palavras: “desejos”, “vontades”, “querer”, “alvos”, “objetivos”, “necessidades”, “iniciativas”, “motivos” e “incentivos”. A motivação nas organizações é a estruturação de exercer elevados níveis de empenho, dirigido aos objetivos organizacionais, juntamente com a capacidade de satisfazer uma necessidade individual.

1.3 Relação entre liderança e motivação no ambiente de trabalho

Na concepção de Tejada (2013, p. 14) “A verdadeira liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores. O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito”.

Salienta Vergara (2012) que a liderança, tal como motivação, é um tema fascinante. Pois remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, as que possuem relação com os recônditos, com a força que motiva, que busca sentido e significado.

Argumenta Bergamini (2018) o líder tem o poder de influenciar motivacionalmente sua equipe, pois convive diariamente e compreende o clima organizacional. Cada indivíduo pode trabalhar consciente e racionalmente na busca da sua própria satisfação motivacional, mas a sensibilidade e a competência dos líderes são consideradas primordiais a essa busca.

A liderança e a motivação unidas se completam, aplicadas nas organizações geram frutos.

2 Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia deste estudo, que tem natureza: quantitativa, nível: descritivo, estratégia: *survey*, população e amostra, processo de coleta de dados e processo de análise de dados.

2.1 Natureza: Quantitativa

Na visão de Marconi e Lakatos (2017) a investigação quantitativa nos últimos anos ganhou mais aceitação. Esse tipo de pesquisa se vale em amostras amplas e informações numéricas. Seu objetivo é obter compreensão particular do objeto que investiga, então, focaliza atenção no específico, no particular, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda. Para elaboração é utilizado processos rigorosos, metódicos, empíricos, visando produzir conhecimento.

Por outro lado, Rodrigues (2015) ressalta que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e buscar evidências conclusivas. Toma por base grandes e representativas amostras para elaboração do estudo, e aplica estatísticas aos dados levantados. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Por fim, para Diehl e Tatim (2004) a natureza quantitativa é caracterizada pela utilização da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio do uso de técnicas de estatística, que possui como objetivo a garantia de resultados, evitando interpretações incorretas acerca da análise dos dados, propiciando uma margem maior de ilações.

Compreende-se que essa natureza de pesquisa é realizada por meio de diversas amostras e possui como método perguntas que geram informações contáveis. Os resultados obtidos por meio deste método de pesquisa são geralmente lógicos e imparciais.

2.2 Nível: Descritivo

Considerando o autor Malhotra (2012) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever, características ou funções por meio de levantamentos de dados, analisados de forma quantitativa. Este tipo de pesquisa tem uma concepção estruturada, é marcado pela formulação prévia de hipóteses, por um enunciado claro do problema e pela necessidade detalhada de informações.

Conforme Marconi e Lakatos (2021) o método indicativo ou descritivo: faz referência às partes mais importantes, componentes do texto. Utiliza frases curtas, cada uma correspondente a um elemento importante da obra. Não é a simples enumeração de palavras colhidas do sumário do trabalho. Não dispensa a leitura do texto completo, pois apenas descreve sua natureza, forma e propósito.

Afirma Roesch (2005) que as pesquisas de caráter descritivo buscam informações necessárias para ação ou predição. Levantamentos de opinião pública, censos ou pesquisa de mercado que procuram fatos descritivos.

2.3 Estratégia: *Survey* ou Enquete

Indica Sordi (2017, p. 90) “na estratégia levantamento (*survey*), utiliza-se questionário com o propósito de descrever numericamente características, tendências, atitudes ou opiniões de uma população a partir de uma amostra aleatoriamente selecionada”.

Além disso, Walliman (2015) habitualmente denominado levantamento ou *survey*, trata-se de um método óbvio na coleta de informações, e é um instrumento adequado na obtenção de dados quantitativos, mas também, pode ser utilizado para dados qualitativos. O questionário permite organizar perguntas e receber respostas sem entrevistar cada um dos participantes, não ocorre influência pessoal do pesquisador. Como instrumento de coleta de dados, pode-se dizer que é muito flexível, fácil, conveniente, rápido e abrangente.

Evidência Gil (2019) que o levantamento de campo é a modalidade de pesquisa caracterizada pela interrogação direta de indivíduos, cujo comportamento, atitudes, opiniões, crenças e valores deseja-se conhecer. Consiste na solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado, para mediante análise quantitativa obter conclusões. Possibilita obtenção de grande quantidade de dados, sem elevados

custos. Tais dados são suscetíveis de tratamento estatístico, e geram resultados com razoáveis níveis de precisão. Tal delineamento é um dos mais valorizados no campo das ciências sociais, pois é possível mensurar as vantagens de sua utilização.

2.4 População e Amostra

Na apreciação de Marconi e Lakatos (2021) universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em explicitar quem serão os pesquisados, pessoas, coisas ou fenômenos. Assim, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade, grupo, entre outros.

Classifica Gil (2019) universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinada característica. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Elemento da população: participantes individuais da população. Constituindo a unidade de estudo da pesquisa por amostragem. Os elementos podem ser pessoas, estabelecimentos, escolas, igrejas, sindicatos ou qualquer unidade lógica relevante para o estudo.

Na concepção de Diehl e Tatim (2004) população ou universo é o conjunto de elementos passíveis de mensuração com respeito às variáveis que se busca levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro elemento com base nos objetivos e visão de pesquisa.

Para Walliman (2015, p. 169) “População: termo coletivo que descreve a quantidade total dos casos de mesmo tipo que são objeto de estudo. Pode consistir em objetos, pessoas ou, até mesmo, eventos”.

Os participantes deste estudo serão funcionários de um supermercado localizado na Serra Gaúcha.

Continuando, de acordo com Gil (2019) amostra é subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estimam as características desse universo ou população. A amostra pode ser constituída por uma pequena parcela de indivíduos, que pertencem a uma região ou fator designativo. Os princípios fundamentais da amostragem se fundamentam em três leis estatísticas que conferem fundamentação científica: a lei dos grandes números, a lei da regularidade estatística e a lei da inércia dos grandes números.

Na visão de Marconi e Lakatos (2021, p. 190) a “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Já para Gil (2018) a amostragem nos levantamentos sociais pode assumir diversas formas, em função do tipo de população, de sua extensão das condições materiais para a realização da pesquisa, entre outros. Para o pesquisador é importante selecionar pessoas que tenham efetivamente participado do processo social investigado.

De modo geral, Gil (2018) os levantamentos abrangem um universo de elementos gigantescos, impossível de considerá-los na totalidade. Então, é comum trabalhar com uma amostra, ou seja, uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando a amostra é rigorosamente selecionada os resultados são nítidos, e através de procedimentos estatísticos é possível calcular a margem de segurança dos resultados obtidos.

Ressalta Walliman (2015, p. 163) “Amostra: a parte pequena de um todo (população) selecionada para mostrar como é o todo”.

A amostra utilizada para a elaboração deste estudo é composta por funcionários de um supermercado localizado na Serra Gaúcha.

Observou-se que população é um conjunto de pessoas, o subconjunto de população é denominado amostra. Amostra é uma parcela determinada de indivíduos que se utiliza para analisar distinto estudo.

2.5 Processo de Coleta de Dados

Ressaltam Marconi e Lakatos (2021) que o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. Juntamente com o questionário deve-se anexar um texto explicando a natureza da pesquisa, importância e a necessidade das respostas. Isso, para despertar o interesse do entrevistado em responder adequadamente cada pergunta.

Em consonância Roesch (2005) ressalta que o questionário não é apenas um formulário, ou conjunto de questões listadas. É um instrumento de coleta de dados que busca medir algo, e requer esforço intelectual na sua elaboração.

De acordo com Gil (2019) os dados requeridos pela pesquisa são obtidos em diferentes naturezas. Bem como, dados de campo que são obtidos no local do fenômeno, mediante observação, por aplicação de questionários ou através de entrevistas. Assim

também, podem ser obtidos em laboratório de forma experimental, em consultas de arquivos ou de natureza bibliográfica.

Coleta de dados é um processo que busca reunir diferentes informações para manuseio através de técnicas específicas de pesquisa.

2.6 Processo de Análise de Dados

O processo de tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa, se dará através de gráficos e tabelas (estatística).

3 Apresentação dos Resultados do Estudo

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da definição dos objetivos específicos, que são: levantar a importância da liderança no trabalho; elencar e analisar os estilos de lideranças que mais geram motivação no ambiente de trabalho; pesquisar os estilos de liderança que existem na empresa alvo deste estudo; pesquisar junto aos funcionários do supermercado, qual é a relação que existe entre liderança e motivação no trabalho e criar recomendações aos gestores e empresas sobre liderança e motivação no trabalho.

3.1 Importância e Aspectos Relevantes da Liderança no Trabalho

A liderança é um assunto muito comentado atualmente, visto que através dela é possível alcançar objetivos e metas propostas para as organizações.

Com referência a Tejada (2013) na liderança os liderados se identificam com o líder, através disso cria-se um modelo a ser seguido, onde, o líder inspira e é utilizado como exemplo. Por meio disso, é possível criar um ambiente com confiança, harmonia, credibilidade, motivação, diálogo, entusiasmo e comprometimento.

De acordo com Tolfo (2010) alguns aspectos são de extrema importância quando abordamos o tema liderança, como flexibilidade, coordenação, gestão de equipes ou grupos, visão visionária e aprendizado contínuo. Tal conjunto é a principal alavanca para vantagens competitivas nas organizações.

Já para Cooper (2012) a liderança é o telescópio pelo qual as pessoas e as organizações focam suas origens, seus desafios e seu futuro. Com isso, o grau em que a

liderança é praticada e demonstrada, determinará como as pessoas e as organizações lidam e enfrentam situações desafiadoras.

Dessa forma Cooper (2012, p. 4) “liderança é uma característica necessária em homens e mulheres para o funcionamento eficiente e o gerenciamento de nossa sociedade e nosso local de trabalho”.

Por intermédio de Cooper (2012, p. 11) “A liderança é crítica para que qualquer empresa ou organização sobreviva no ambiente competitivo de hoje. Ela pode ser pensada como a energia da organização. Deve estar presente e ser praticada por toda a organização”.

Considera Robbins (2003) o ponto chave da liderança é a função do líder em reduzir as deficiências no ambiente de trabalho ou em funcionários da organização. A eficácia dependerá de como será feita a identificação dos fatores faltantes e pela habilidade de preencher e coordenar tais vazios.

Para Lisboa (2006) a liderança é uma qualidade que está intimamente ligada a quem dirige uma organização. É a capacidade que um indivíduo possui para aglutinar pessoas ao redor de uma ideia, princípio, filosofia ou de um objetivo de forma espontânea. Na antiguidade os primeiros estudos sobre liderança demonstravam que liderar era algo herdado geneticamente.

Complementa Cooper (2012, p. 12) “A liderança fornece um espírito para os indivíduos dentro de uma organização, assim como uma fundação funcional para as operações do dia a dia”.

Contudo para Vergara (2012) aponta que dificilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança. Uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários a conflitos, é preciso magnificar a cooperação e direcionar conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Este é o papel da liderança. É um papel integrador, muito necessário em época até de organizações virtuais.

Considera também, Vergara (2012) primordial a liderança é o pensamento sistêmico e visão holística da realidade por parte do líder, o mesmo para gerir com excelência deve-se mostrar hábil para conduzir e participar de processos multidisciplinares, capaz de antecipar consequências.

Salienta Maximiano (2006) liderança é um dos papéis principais para os administradores de empresas. Como líder o empreendedor influencia o comportamento de seus funcionários, para que eles realizem os objetivos da empresa. Isso está

estritamente ligado com o processo da motivação. A motivação dos liderados baseia-se na identidade de interesses entre suas necessidades, valores, aspirações e as preposições do líder. Para desenvolver as competências de um líder, deve-se entender a motivação das pessoas que pretendesse liderar.

Afirma Drummond (2007) reconhecida a liderança como essencial para a existência de um grupo organizado e disciplinado, impõe-se, então, a necessidade de conhecer sua natureza. A explicação do fenômeno da liderança é encontrada na emergência de indivíduos dotados de algo superior, capazes de controle emocional e de introduzir inovação e direção. Quando copiado o comportamento do líder pelos demais, é possível reproduzir tal estrutura dentro da organização. Busca-se no líder um modelo que ofereça segurança contra incertezas e medos.

A seguir, quadro resumo conforme autores, respectivas importâncias e aspectos relevantes da liderança no trabalho:

Quadro 1 – Resumo com autores e aspectos relevantes da liderança no trabalho

Autor (es)	Importância e aspectos relevantes da liderança no trabalho
Tejada (2013)	Identificar-se com o líder; Líder que inspira e é exemplo; Ambiente com confiança; Harmonia; Credibilidade; Motivação; Diálogo; Entusiasmo; Comprometimento.
Cooper (2012)	Graus de liderança; Energia e espírito da organização; Fundação funcional.
Vergara (2012)	Pensamento sistêmico; Visão holística; Excelência; Habilidade; Processos multidisciplinares; Conduzir; Antecipar consequências.
Tolfo (2010)	Flexibilidade; Coordenação; Gestão de equipes ou grupos; Visão visionária; Aprendizado contínuo; Vantagens competitivas.
Drummond (2007)	Essencial para a existência de um grupo organizado; Controle emocional; Inovação; Direção; Exemplo; Estrutura; Modelo; Segurança.
Lisboa (2006)	Qualidade; Capacidade; Princípio; Filosofia; Objetivo.
Maximiano (2006)	Influência; Objetivos; Processo de motivação; Identidade de interesses.
Robbins (2003)	Reduzir deficiências; Eficácia; Identificação; Habilidade.

Fonte: elaborado pela autora, conforme autores citados (2021)

Pode-se apontar que com o passar do tempo a liderança proporcionou através de seu desempenho grandes melhorias no âmbito empresarial e pessoal. Portanto, liderança é uma definição poderosa, vai além de uma simples autoridade formal.

3.2 Estilos de Lideranças que mais geram Motivação no Ambiente de Trabalho

Por vista do SEBRAE (2013) os grupos adeptos ao tipo de liderança democrática apresentam boa quantidade e melhor qualidade de trabalho. Juntamente com um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento por parte das pessoas. Neste contexto o líder é bastante participativo, atua para orientar o grupo, auxiliar na definição de problemas e nas soluções, coordenar atividades e sugerir melhorias. Também, possui bom relacionamento com os indivíduos, encoraja a participação de todos e se preocupa de forma acorde com o trabalho e com o grupo.

Por outro lado, Lisboa (2006) afirma que a arte de liderança exige um perfil diferente, ou seja, um modelo que proponha uma situação participativa. A liderança servidora possibilita uma maior dedicação do líder aos outros. A ideia é de que a pessoa que lidera prioriza as necessidades de seus companheiros de equipe, buscando mudanças, desejando ajudá-los. Isso influencia diretamente na motivação pois causa empatia, segurança e compromisso aos profissionais. Formas antigas são substituídas pelo trabalho em equipe e integrações de ideias.

Argumenta Tejada (2013) liderança liberal ou democrática tem como base a gestão participativa, nessa forma de administração o consenso representado é o esforço coletivo de uma organização. Nesta forma de liderança é visível o engajamento entre líder e liderados, gera motivação para contribuir pois cria-se vínculos de confiança, responsabilidade, comunicação, trabalho em equipe e envolvimento mental e emocional.

Além disso, Vergara (2012) explica que a liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. As diversas teorias sobre liderança devem ser analisadas e aplicadas conforme a situação do ambiente organizacional, cabe ao líder identificar a maneira mais adequada e eficaz. Vale ressaltar que é importante analisar o perfil dos liderados, assim, será possível implantar a maneira que mais os motive.

Para Tolfo (2010) a teoria transformacional da liderança, cuja ênfase está na mudança como uma constante, cabe ao líder ser um agente de mudança flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem. Preocupa-se com a ética, a motivação e a moral dos empregados. O significado de trabalho está relacionado a questões intrínsecas, como a motivação, com ênfase em aspectos subjetivos.

Ressalta Tolfo (2010) para alcançar a eficácia, as organizações precisam de líderes que transponham os sistemas mais autocráticos e que estimulem maior participação de todos. Esta habilidade é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam o aumento da motivação dos liderados.

Por sua vez, Maximiano (2006) todos que lideram podem combinar diversos graus de autocracia e democracia na maneira de lidar com funcionários e equipes. Não é possível afirmar que há um estilo de liderança melhor ou mais eficaz, pela visão situacional tudo depende da situação. Nas mais variadas formas de definir a palavra situação, é possível admitir diversas interpretações pois o sentido da palavra é elástico. Contextualizando, a situação é formada pelo líder, ambiente, colaboradores, organização e demais fatores.

Considera Drummond (2007) que a liderança do tipo transformacional e líderes carismáticos são consistentemente apontados como capazes de construir relacionamentos de confiança com seus seguidores, pois tem como premissas básicas o caráter, o relacionamento e a confiança. Tais fatores contribuem para o engajamento e motivação.

A seguir, quadro resumo com autores e estilos de lideranças que mais geram motivação no ambiente de trabalho.

Quadro 2 – Estilos de lideranças que mais geram motivação no ambiente de trabalho

Autor (es)	Estilo(s) de liderança que mais geram motivação no ambiente de trabalho
SEBRAE (2013)	Liderança democrática.
Tejada (2013)	Liderança liberal ou democrática.
Cooper (2012)	Estilos de liderança autocrático e participativo; Estilos de personalidade carismático e transformacional; Líder situacional.
Vergara (2012)	As diversas teorias sobre liderança devem ser analisadas e aplicadas conforme a situação do ambiente organizacional.
Tolfo (2010)	Teoria transformacional da liderança.
Drummond (2007)	Liderança do tipo transformacional e líderes carismáticos.
Lisboa (2006)	Liderança participativa; Liderança servidora.
Maximiano (2006)	Autocracia e democracia; Visão situacional.

Fonte: elaborado pela autora, conforme autores citados (2021)

3.3 Estilos de Liderança que Existem na Empresa Alvo deste Estudo

Para atender ao objetivo específico: pesquisar os estilos de liderança que existem na empresa alvo, foi preciso fazer uma entrevista com cada sócio gestor. A pergunta colocada foi a seguinte: “qual ou quais estilos de liderança você aplica com os seus liderados. Justifique?”. Assim, entrevistou-se os proprietários, apresentando o “Quadro 1 – Estilos de liderança por autor”, que consta na seção do referencial teórico: “3.2 Estilos de liderança” deste estudo.

A partir do relato dos três gestores, foi possível identificar os estilos predominantes para tomada de decisões e para gestão de pessoas.

Tais estilos foram elencados de forma unânime pelos gestores A e B, exceto o estilo de liderança transacional que apenas o **gestor A** acredita existir na empresa, além dos demais. Ao ser questionado a explicar porque elenca também, o estilo de liderança transacional, afirma que pela empresa possuir um número elevado de funcionários, na sua visão, alguns não possuem laços afetivos com os gestores. Considera o vínculo restrito em algumas situações pois alguns funcionários permanecem pouco tempo na empresa. Para o **gestor A**, a **liderança democrática** é a mais importante, pois possibilita a interação e participação dos colaboradores. Ressalta que em seu dia a dia costuma utilizar esse modelo de liderança.

Na visão do **gestor B**, a **liderança carismática** é a mais importante, pois possibilita a identificação entre líder e seus liderados, ressalta que com base no perfil do líder é possível atrair os liderados. Afirma que por possuir um perfil muito carismático e simpático com todos, seu modelo de liderar estrutura-se sobre a liderança carismática. Destaca também alguns benefícios desse modelo de liderança, bem como, motivação, empolgação e compromisso dos funcionários. Contraposto a isso, classifica a liderança paternalista como a menos benéfica para as organizações e argumenta que não costuma utilizá-la.

O **gestor C**, acredita que a **liderança situacional** é o modelo adotado para a gestão do negócio em estudo, pois com base na situação busca agir da melhor maneira possível. Dentro da liderança situacional elenca os estilos **democrático, carismático e paternalista**. Explica que pela empresa ser familiar, os membros da direção possuem vínculos afetivos, e busca repassar aos demais gestores seus conhecimentos e visões sobre a empresa que fundou. Tais fatores ressaltam a sua forma de administração para com os seus sucessores e colaboradores. No decorrer da conversa, deixa claro que julga o modelo

de liderança autocrática muito limitado e pouco benéfico. Acrescenta também, que o modelo de liderança situacional é muito interessante, favorável e adequado para a gestão da empresa, para assim, possibilitar aos demais gestores a participação efetiva nas decisões e responsabilidades.

Ao final da entrevista, foi possível identificar que os três gestores possuem formas de lideranças diferentes, porém todos visam o bom relacionamento com seus funcionários e clientes, buscando sempre o constante crescimento da empresa. Afirmam que o entendimento entre os gestores é fundamental para gerir sem conflitos e acompanhar as diversas mudanças dos tempos atuais. Orgulhosos, destacam que a empresa possui 11 anos de atuação e é referência na região.

Desta forma, os estilos de liderança presentes na empresa que atua no ramo supermercadista são:

- a) Liderança democrática
- b) Liderança transacional
- c) Liderança carismática
- d) Liderança paternalista

3.4 Interpretação dos Resultados da Aplicação dos Questionários

A amostra deste estudo foi composta pelo seguinte perfil: 65,9% dos respondentes são do gênero masculino e 34,1% feminino. Em relação ao estado civil, 65,9% solteiros e 22,7% casados. Em termos de escolaridade, em primeiro lugar, ensino médio com 69,8% e depois, ensino fundamental com 20,9%. Na faixa etária, 48,8% está entre 16 a 25 anos, e 18,6% de 26 a 35 anos e acima de 46 anos 16,3%.

Assim, os resultados mais significativos estão descritos na sequência: a amostra em sua maioria julga a relação entre liderança e motivação no trabalho muito importante e benéfica para a organização: 100% dos respondentes acreditam que o líder tem papel fundamental na motivação dos funcionários. Para 65,9% o tipo de liderança que mais os motiva é a liderança democrática e 54,5% a liderança carismática. Já o estilo que desperta mais entusiasmos e ânimo é a liderança democrática com 64,3% e a liderança carismática 52,4%.

Em termo de possuir vínculos afetivos com os gestores, 75% julgam importante. Dos respondentes 76,2% concorda totalmente com a afirmação do autor Tejada, que afirma que a liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores. Assim

também, 88,6% concordam que quando os funcionários estão motivados os objetivos são alcançados mais facilmente. O estilo de liderança que mais desperta produtividade e qualidade é a liderança democrática com 65,1% e para 51,2% é a liderança carismática.

Quando perguntados se sugerem melhorias aos gestores, 58,1% sinalizam que sugerem sempre que possuem ideias interessantes e 30,2% pensam, comentam com colegas, mas não sugerem diretamente aos responsáveis. Para 61,4% dos pesquisados os gestores procuram compreender as melhorias sugeridas e se viável colocam em prática.

As principais funções do líder foram classificadas: em primeiro lugar com 86,4% é motivar, em segundo lugar com 79,5% é ser exemplo, e em terceiro lugar com 77,3% é ter responsabilidade.

Os principais fatores motivacionais no ambiente de trabalho são: em primeiro lugar com 81,8% possuir bom relacionamento com a equipe, em segundo lugar com 77,3% é reconhecimento, e em terceiro lugar com 63,6% é expectativas de crescimento. Para 54,5% a forma de administrar os gestores é boa, dessa forma, para 22,7% é ótima. Questionados sobre os tipos de liderança que utilizariam para gerir a equipe caso fossem líderes 68,2% escolheram o tipo de liderança democrática e 50% a liderança carismática. Também, foi direcionado uma escala para medir a motivação dos profissionais no ambiente de trabalho, 23,3% estão motivados no nível 8, da mesma forma 23,3% no nível 7 e apenas 18,6% no nível 9.

Por fim, com relação à pesquisa junto aos funcionários do supermercado, sobre qual é a relação que existe entre liderança e motivação no trabalho, tem-se a seguinte análise:

De forma unânime todos os participantes concordam que o líder tem papel fundamental para a motivação de seus liderados. Também, a maioria sinaliza importante possuir vínculos afetivos com gestores e chefes. Acredita-se que funcionários motivados alcançam os objetivos de maneiras mais fáceis e rápidas.

Foi possível perceber que grande parte dos respondentes gostam de sugerir melhorias para os gestores, e é saudável esta relação. Pois, por meio das perguntas constatou-se que quando sugeridas as melhorias os gestores preocupam-se e procuram compreender a contribuição do funcionário, até mesmo se viável é aplicada.

O tipo de liderança mais citado em questão de proporcionar motivação, entusiasmos, ânimo, produtividade e qualidade no ambiente de trabalho foi em primeiro lugar a liderança democrática e em segundo lugar a liderança carismática. Com base nas

respostas, observou-se que as funções principais do líder é motivar, ser exemplo para seus liderados e conduzir com responsabilidade a organização.

Fatores como bom relacionamento com a equipe, reconhecimento, expectativas de crescimento e bons líderes também contribuem para a motivação dos funcionários. Número elevados de respondentes concordam que a liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores e o verdadeiro líder faz com que a equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito.

Analisou-se níveis elevados de motivação pelos funcionários, a maioria encontra-se com bons níveis motivacionais.

É significativa a quantidade de respondentes que classificam como boa e ótima a forma de administrar dos gestores pertencentes à empresa alvo do estudo.

3.5 Recomendações aos Gestores e Empresas sobre Liderança e Motivação no Trabalho

A liderança é fascinante, quando utilizada a favor de empresas e pessoas. Pequenos atos podem promover grandes movimentos e conduzir para a excelência.

A relação entre liderança e motivação é recíproca e precisa ter constância. O líder tem o dever de cuidar e engajar os liderados na organização. Dedicar tempo para cativar as pessoas é clássico, mas apenas bons líderes sabem utilizar esta ferramenta.

É fundamental os gestores manterem um vínculo saudável com seus colaboradores, ouvir suas opiniões e envolvê-los nas decisões da empresa. Assim, os colaboradores se sentem importantes e valorizados. Sabe-se que além de bons líderes outros fatores são relevantes para estimular a motivação no ambiente empresarial. Bem como, criar um bom relacionamento entre equipe, disseminar conhecimento e informações, proporcionar momentos para a troca de feedbacks e expor as possíveis oportunidades de crescimento.

Associado a isso, vale influenciar a motivação nos liderados. Pois, quando os indivíduos estão motivados produzem mais e desempenham suas funções com maior eficácia e qualidade. Por consequência, muitos processos serão alcançados com excelência, erros e retrabalhos diminuem, desentendimentos e falhas na comunicação também serão menores.

É de grande valia criar estratégias relacionadas com os estilos de liderança democrática e carismática. Envolvendo todos esses processos de liderança e motivação, muitos são os benefícios: pode-se dizer que reflete em cada indivíduo, na maneira de

pensar, agir e em sua vida fora da organização empresarial. Porém, a principal beneficiada é a empresa. Funcionários motivados transmite aos demais colegas percepções e cria-se um vínculo mútuo de engajamento. Aos clientes é proporcionado um ambiente adequado, com bom atendimento, experiência de compra diferenciada e referência em satisfação. Aos fornecedores as negociações são amplas, guiadas de parcerias e contribuições. Quando a liderança tem sintonia com os liderados é fácil de ser identificada e pode atrair indivíduos que gostariam de participar do quadro de colaboradores.

Vale ressaltar que quando os processos empresariais são geridos de forma eficaz pelos líderes, o modelo de liderança e as formas de motivar tornam-se exemplos. E a empresa passa a ser reconhecida pelo seu bom desempenho perante a sociedade.

Considerações Finais

O problema de estudo abordou qual é a relação entre liderança e a motivação dos profissionais. A resolução do problema se deu por meio de diversas ferramentas, bem como, entrevista com os proprietários da empresa escolhida para participar do estudo, meios de pesquisa por questionários enviados e entregues aos funcionários da empresa. Ainda, informações que os gestores e funcionários repassaram, contribuíram para a compreender melhor o problema e buscar sua solução.

Foi possível identificar de forma unânime que todos os funcionários concordam que o líder tem papel fundamental para a motivação de seus liderados. Identificado também, que quando os funcionários estão motivados é possível alcançar os objetivos de forma leve e rápida.

Nítidas foram as contribuições que elencam os estilos de liderança que mais proporcionam motivação, entusiasmos, ânimo, produtividade e qualidade no ambiente de trabalho. Notou-se que o papel do líder é motivar, ser exemplo para seus liderados e conduzir da melhor forma a organização, sem deixar de lado seus deveres e responsabilidade.

Assim, deixou-se transparecer que a liderança tem total relação com a motivação dos indivíduos, também se diagnosticou que outros fatores podem interferir na motivação do pessoal, entre eles destaca-se o bom relacionamento com a equipe, o reconhecimento, expectativas de crescimento e bons líderes.

A pesquisa evidência que é relevante investir e criar vínculos afetivos entre líder e liderados, pois a troca é saudável e pode estimular a confiança e engajamento nos liderados.

Infelizmente alguns poucos colaboradores da empresa não responderam o questionário direcionado. Em detrimento a isso, não é válido afirmar que todos os funcionários em sua totalidade participaram do estudo.

De fato, é extremamente considerável as empresas investiram em uma liderança que se destaca e busque ter uma equipe motivada e em pleno vapor. Associado a isso, quando os indivíduos estão motivados produzem mais e desempenham suas funções com maior eficácia e qualidade. Dedicar tempo, repassar conhecimentos e promover treinamentos para os indivíduos é algo grandioso que resultará em bons benefícios para todos, especialmente para a empresa.

Realizar reuniões, momentos para envolver os liderados nas decisões e ouvir suas sugestões deve ser realizado periodicamente, assim será possível colher as percepções da equipe e direcionar o melhor caminho a ser seguido.

Também, vale ressaltar que a liderança deve constantemente instigar a motivação e preocupa-se com a relação entre líder e liderados. É necessário haver reciprocidade, demonstrar comprometimento com a equipe, e engajar os liderados na organização.

Portanto, a construção do referencial teórico e o cruzamento das informações colhidas possuem coerência e sustentação. O assunto é amplo e muito interessante para ser detalhado em estudos mais específicos e profundos. Para futuras pesquisas é interessante identificar outros estilos de liderança que também influenciam na motivação do pessoal e promovem benefícios para as empresas e trabalhadores.

Referências

BARBEIRO, Heródoto. **Falar para liderar**: ninguém chega lá sem falar com eficiência. 7. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788562937422/pageid/4>. Acesso em: 13 out. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em: 8 abr. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun.1994.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão**: organização; processos e práticas de liderança. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131051/pageid/0>. Acesso em: 26 ago. 2021

CLARO, Marcela. **Os segredos do líder coach**: quatro chaves para liderar pessoas e obter resultado extraordinários. São Paulo: Trevisan, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519516/cfi/2!/4/4@0.00:14.8>. Acesso em: 30 mar. 2021.

COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114214/cfi/2!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 23 mar. 2021.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22/pdf/5?code=inoyndfJBWd512Mafe5qPqtem/Oa61prtQUnidUYLGdjaDM6/zSaPzzMg7lfr6UzmAmi5XIKACMR/jiEgcd94g==>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522109722/pageid/0>. Acesso em: 7 ago. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/4!/4/2@0:0>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/cfi/6/2!/4/2@0:0>. Acesso em: 7 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/cfi/6/10!/4/8@0:0>. Acesso em: 15 abr. 2021.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo. Atlas: 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522471775/pageid/4>. Acesso em: 26 ago. 2021.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro**: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/cfi/6/10!/4/12/2@0:>
Acesso em: 30 mar. 2021.

KUAZAQUI, Edmir. Resolução de problemas e tomada de decisão. *In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (org.). Liderança: uma questão de competência.* São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088306/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>.
Acesso em: 20 abr. 2021.

LISBOA, Teresinha Covas; Pessoas: A Razão de Ser da Liderança. *In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (org.). Liderança: uma questão de competência.* São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502088306/pageid/4>.
Acesso em: 03 ago. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/10!/4/16/2@0:67.4>. Acesso em: 9 abr. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/cfi/6/2!/4/2/2@0:43.2>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos.** São Paulo: Saraiva, 2009. (Série Processos Gerenciais). Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204850>. Acesso em: 30 mar. 2021.

MARQUES, José Roberto. **A relação entre liderança e motivação.** 2015. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-relacao-entre-lideranca-e-motivacao/>. Acesso em: 14 mar. 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **ADM por competências:** você gestor. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/cfi/6/10!/4/6/6@0:0>. Acesso em: 29 mar. 2021.

NASCIMENTO, Cristina Elisete Pinto do. **Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores.** 2012. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações) - Instituto Politécnico de Bragança, Bragança,

2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8470>. Acesso em: 17 mar. 2021.

OLIVEIRA, Vinicius. **Liderança e motivação**: qual a relação entre eles? 2019. Disponível em: <https://blog.woli.com.br/lideranca-e-motivacao-qual-a-relacao-entre-eles/>. Acesso em: 14 mar. 2021.

PLETSCH, Juliana. **As bases emocionais da cooperação**: uma investigação entre a filosofia e as ciências cognitivas sobre os reguladores do comportamento social de grupos complexos. 2020. 102 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6930/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Juliana%20Aquino%20Pletsch.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 out. 2021.

RAMOS, Ana Filipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação**: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia. 2009. 74 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2009. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1732>. Acesso em: 14 mar. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/422/pdf/13?code=f3WfYYFvFdl+8I5jKppNASRhgKUH+ltjWtP13As63z7VNSiHS2Ge19ETPqfRN0VrYOq7HLLm4T9+hNMVXLCdKA==>. Acesso em: 3 ago. 2021.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26523/epub/0?code=aswc3N/ha5ABVAnEo135wow5v/s9r6J+yqjrK+UszKCfOXeIYf7Tlt/iVmIj7ApHguRkGExg7JbbHXls/X+0Og==>. Acesso em: 9 abr. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz e Christiane Simyss. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152700/cfi/6/2!/4/4/2/2@0:37.8>. Acesso em: 8 abr. 2021.

SEBRAE. **Estilos de liderança: saiba como escolher o melhor**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 3 ago. 2021.

SILVA, Alessandra Garcia da. A Importância da liderança nos resultados da Gestamp - Complexo industrial automotivo de Gravataí (CIAG). **Revista Pós-graduação: Desafios Contemporâneos**, Cachoeirinha, v. 2, n. 3, jul. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/25721051-A-importancia-da-lideranca-nos-resultados-da-gestamp-complexo-industrial-automotivo-de-gravatai-ciag.html>. Acesso em: 14 mar. 2021.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/cfi/0>. Acesso em: 17 abr. 2021.

TEJADA, José. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso**: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul: EDUC, 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. *In*: BITENCOURT, Claudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/cfi/0!/4/4@0.00:56.9>. Acesso em: 17 abr. 2021.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: Princípios de administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126958/>. Acesso em: 18 mar. 2021.