



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA HELENA GOMES PAES

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

FORTALEZA

2023

MARIA HELENA GOMES PAES

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE
TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Christus, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Fabiana Maria Maia de
Sousa

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P126p Paes, Maria Helena Gomes.
O papel da liderança na motivação de pessoas nas organizações
de trabalho / Maria Helena Gomes Paes. - 2024.
19 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2024.

Orientação: Profa. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa.

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Motivação. I. Título.

CDD 658

MARIA HELENA GOMES PAES

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE
TRABALHO

TCC apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa.

Aprovada em: 18 / 12 / 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof. Dr. Felipe Gerhard
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

THE ROLE OF LEADERSHIP IN PEOPLE'S MOTIVATION IN WORK ORGANIZATIONS

Maria Helena Gomes Paes¹

Prof^ª. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa²

RESUMO

Este artigo versa sobre uma revisão bibliográfica da temática de liderança no ambiente de trabalho por meio de práticas motivacionais. Liderança e motivação são atitudes que orientam as pessoas a trabalharem e atingirem objetivos. Como facilitadora de equipe, o líder tem, em última análise, a responsabilidade pela tomada de decisões. Portanto, ele precisa ser um bom ouvinte e dar todas as oportunidades iguais de falar. Para alcançar bons resultados as organizações precisam de líderes capazes de facilitar a resolução de problemas das equipes e motivá-las. A motivação humana é uma das principais preocupações das organizações porque o foco não é apenas a remuneração, mas as necessidades, interesses e valores. A motivação é importante para o sucesso de qualquer organização, os colaboradores precisam se sentir motivados, pois assim trabalharão com satisfação e buscarão sempre os melhores resultados. Cuidar da motivação da equipe de trabalho é fundamental e abrange temas que vão desde a satisfação pessoal até a melhoria das condições de trabalho. Considerando que a liderança é um dos principais fatores de sucesso de uma organização e as pessoas são o principal ativo, este trabalho ressalta como determinar como a liderança interfere na motivação dos colaboradores para os resultados da organização. Para atingir esse objetivo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas através de revisão de periódicos, artigos científicos, livros e mídias digitais. Ao final, constata-se que é fundamental para o líder ter o conhecimento sobre motivação porque dá-lhe a compreender os recursos que incentivam os indivíduos a terem um bom desempenho beneficiando os interesses organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

This article is about a bibliographical review of the topic of leadership in the workplace through motivational practices. Leadership and motivation are attitudes that guide people to work and achieve goals. As the team facilitator, the leader ultimately has responsibility for decision-making. Therefore, he needs to be a good listener and give everyone equal opportunity to speak. To achieve good results, organizations need leaders capable of facilitating team problem solving and motivating them. Human motivation is one of the main concerns of organizations because the focus is not just remuneration, but needs, interests and values. Motivation is important for the success of any organization, employees need to feel motivated, as this way they will work with satisfaction and always seek the best results. Taking care of the motivation of the work team is fundamental and covers topics ranging from personal satisfaction to improving working conditions. Considering that leadership is one of the main success factors of an organization and people are the main asset, this work highlights how to determine how leadership interferes with the motivation of employees for the organization's results. To achieve this objective, bibliographical research was used through review of periodicals, scientific articles, books, and digital media. In the end, it appears that it is essential for the leader to have

¹ Estudante do curso de Administração EAD Unichristus – mhelenagpaes@gmail.com

² Professora do Curso de Administração (presencial e EAD) da Unichristus, Mestre em Psicologia – fabianasousapsiclinica@gmail.com

knowledge about motivation because it allows him to understand the resources that encourage individuals to perform well, benefiting organizational interests.

Keywords: People Management. Leadership. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo evidencia as discussões sobre liderança e motivação como parte de temáticas relevantes focando cada vez mais no elemento humano nas organizações. Os gestores precisam se reinventar para reanimar os colaboradores e impulsionar os resultados. Quando os colaboradores têm um bom ambiente de trabalho, eles tendem a se sentir satisfeitos e motivados, o que impacta na qualidade, na produtividade e no desempenho. Neste contexto, o estudo tem como objetivo compreender os principais aspectos da liderança baseada em aspectos motivacionais de equipes. E como objetivos específicos – a) compreender os principais objetivos de uma gestão motivacional e os resultados para a organização; b) identificar as dimensões da liderança com base na literatura; e c) compreender os principais processos/teorias motivacionais no âmbito organizacional.

Trata-se de um estudo bibliográfico caracterizado por pesquisa descritiva relacionada aos objetivos declarados. A fundamentação teórica, baseia-se em pesquisas realizadas por importantes autores das escolas americanas e brasileiras que fazem estudos sobre o tema. Por meio de um estudo qualitativo da literatura, os dados foram obtidos por meio de livros, teses e artigos de autores que visam despontar os motivos que levam ao aumento da motivação e a satisfação dos colaboradores no trabalho, impactando na qualidade, produtividade e desempenho.

Observa-se que há diferença na realização do trabalho quando o líder lida com as tarefas em equipe, acompanhando diariamente seus colaboradores, dando suporte, respondendo às suas expectativas por meio de ações que os gestores consideram mais eficazes em termos de desenvolvimento humano. A remuneração impacta na avaliação de competências individuais de cada um e todo estímulo é positivo através da ação, persistência e crença no potencial de cada pessoa que são necessários para gerar impulso dentro da empresa.

Deste modo, o tema de pesquisa escolhido é relevante para empresas, gestores, supervisores, com o intuito de melhorar os processos de gestão visando o aperfeiçoamento dos serviços para garantir maior satisfação de clientes, colaboradores e o desenvolvimento no trabalho. Com base nestes princípios, considera-se necessária a pesquisa de tópicos em profundidade para ter orientação e resolver problemas, as questões mais relevantes relacionadas à gestão de pessoas que ajudam no crescimento pessoal e empresarial. O primeiro tópico trata do referencial teórico, o segundo tópico da metodologia aplicada ao estudo e por fim as considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Liderança

O conceito de liderança é a forma de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. O estilo de liderança que um líder desenvolve é resultado de sua personalidade e valores, que influenciarão o modelo de liderança utilizado. Uma dificuldade encontrada na liderança é saber quando usar qual estilo, com quem, em que circunstâncias a tarefa será executada.

O líder precisa ler e interpretar cada situação e definir o estilo mais adequado que permita alcançar expectativas e objetivos e oferecer resultados não somente para a organização como também para os

envolvidos e para ele próprio. O líder eficaz é aquele que consegue o melhor para todos os atores envolvidos. Satisfaz as expectativas de todos. (CHIAVENATO, 2014, p. 530).

Para Chiavenato (2002), liderança é um fenômeno social que ocorre apenas em grupos sociais e organizações. É a influência interpessoal exercida numa situação e gerida através de um processo de comunicação para atingir um objetivo específico. Caracterizado por influências, situações, processos de comunicação e objetivos a serem alcançados. Um bom líder possui características marcantes dentro da empresa. Os líderes devem ser capazes de comunicar de forma clara e objetiva o que a equipe precisa fazer. É importante ser educado, agradável, afável e respeitoso, e construir boas relações interpessoais com os seus subordinados. O conhecimento profundo da equipe é uma das características essenciais de um bom líder, pois lhe permite melhorar a qualidade dos profissionais que lidera e agir para corrigir pontos fracos.

Caravantes *et al.* (2005) definem liderança como o processo de influência que visa adaptar o comportamento dos outros, portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, especialmente nas empresas. Os administradores precisam de ferramentas de avaliação de gestão de pessoas que ajudem os líderes a tomarem decisões sobre o uso de talentos e avaliação de valor, reunindo as equipes de trabalho.

Segundo Barracho (2012), o conceito de liderança é relativo e dinâmico, portanto, é muito importante ter um líder qualificado, com traços de personalidade adequados ao ambiente. Uma das características de um bom líder é ser transparente com a equipe. A transparência no cotidiano da empresa é alcançada principalmente por meio de feedback contínuo, permitindo que os profissionais percebam erros e entendam com precisão o caminho para o sucesso. Portanto, Chiavenato (2014, p. 19) afirma:

[...] líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los e orientá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 19).

Para Vergara (2011) a liderança é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa atua no sentido de transformar ou despertar o comportamento de outros de maneira propositada, desempenhada em uma determinada conjuntura e orientada pelo processo de comunicação humana para obtenção de um ou mais objetivos específicos. A liderança está intimamente relacionada às habilidades de comunicação e entrega de ideias. O comportamento do sujeito implica que o líder adote um estilo de liderança específico e adequado às características do grupo. É o fenômeno da influência interpessoal exercida através dos processos de comunicação humana em situações específicas, com o objetivo de comunicar determinados objetivos.

2.2 Liderança nas organizações

O líder tem a capacidade de coordenar todos os membros da equipe e orientá-los na mesma direção para atingir os objetivos organizacionais. O conceito de liderança está relacionado ao uso do poder para influenciar o comportamento dos outros. Um bom líder deve buscar se comunicar com seus liderados e orientá-los para o alcance dos objetivos da organização. Portanto, fica claro que o papel de um líder é motivar, determinar e apoiar os colaboradores a descobrirem seus talentos e desenvolverem novas competências. (MAXIMIANO, 2004).

Comunga com essa visão, Figueiredo (2012), afirmando que os líderes devem ter comportamentos que sejam reconhecidos pelos subordinados porque esse é o direcionamento para que tenham sucesso no seu trabalho. Neste sentido, os líderes devem ter:

1. Liderança emocional, para ajudar administrar as emoções dos outros;
2. Liderança justa e honesta, pois deve realizar tudo de acordo com os princípios e valores estabelecidos, procurando ser correto nas suas considerações;
3. Mobilizar e inspirar os subordinados, inspirar o trabalho em equipe, criar consistência e promover a melhoria do desempenho individual e de equipe;
4. Liderança ativa e confiante, o líder deve manter-se presente nas suas ações, principalmente quando tiver que tomar decisões, adotar ações e comportamentos positivos;
5. Desenvolver atitude de delegação e descentralização, devendo confiar na sua equipe e nos seus princípios para receber apoio;
6. Liderança competente, sendo um modelo, referência e líder para sua equipe. (FIGUEIREDO, 2012).

A liderança é, sobretudo importante para empresas que tentam enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança. Em muitas organizações, os líderes devem definir como conduzem quase todos os aspectos do seu negócio para atender às necessidades de clientes cada vez mais exigentes, manter os colaboradores motivados e felizes e permanecer competitivos num ambiente baseado em informação.

Como uma função de gestão, a liderança envolve o uso da influência para motivar os colaboradores a atingirem os objetivos da organização. Os líderes organizacionais de hoje podem nascer com características como o carisma, mas também precisam aprender como expandir as suas capacidades de liderança para comunicar com os colaboradores, compreender os seus comportamentos, promover o trabalho em equipe e inspirar o seu melhor comportamento.

Segundo (MAXIMIANO, 2004), “o líder traz à tona os talentos das pessoas, estimulando e incentivando a criatividade, capacitando os colaboradores com autonomia, para que se sintam cada vez mais motivados e valorizados através de suas aptidões”. A liderança é a habilidade de comandar ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Pode ser definida como uma virtude ou como uma característica pessoal e inata que torna certas pessoas únicas.

Para Vergara (2011), liderança é a forma como os outros agem de modo a atingir determinados objetivos, tomar medidas ou seguir um curso específico que seja consistente com a descrição da organização sobre determinada posição e sirva como foco principal da pessoa para a realização do serviço. A liderança é considerada um pré-requisito para o sucesso organizacional e é muito importante, dadas as maiores capacidades proporcionadas pelas melhorias na tecnologia, na comunicação e no crescimento dos negócios internacionais.

Ainda de acordo com Vergara (2011), a liderança como a capacidade de influenciar os indivíduos, cumprir a missão, transformar a visão em realidade e atingir os objetivos da empresa, portanto, um líder deve primeiro ser um gestor funcional que precisa agir de acordo com seu discurso, dando exemplo aos subordinados.

Maxwell (2008) comunga com as propostas anteriores e afirma que a principal fonte de liderança é a capacidade de compreender as pessoas. Para cumprir as suas responsabilidades como líderes, é necessário compreender o que se passa na mente das pessoas que lideram. Ser sensível às esperanças e sonhos dos membros da sua equipe é fundamental para construir engajamento e motivá-los.

A liderança desempenha um papel decisivo na compreensão do comportamento do grupo porque geralmente é o líder quem fornece a direção relevante para atingir os objetivos. Capacidades de prevenção mais fortes são essenciais para melhorar o desempenho da equipe. Portanto, gestores eficazes precisam construir relacionamentos de confiança com aqueles que desejam liderar. À medida que as organizações se tornam menos estáveis e previsíveis, fortes laços de confiança substituem regras burocráticas na definição de relacionamentos e expectativas (ROBBINS, 2002).

Paiva (2016) afirmou que a liderança nos campos organizacionais tem sido analisada desde a década de 1930, quando especialistas em psicologia buscaram identificar quais os indivíduos eram capazes de realizar ações maiores do que outros membros da organização.

Boa capacidade de trabalho em equipe também é fundamental, pois ele é responsável por liderar a equipe para atingir os objetivos traçados pela empresa. Um líder está sempre preocupado com a boa imagem que transmite à sua equipe, pois é sua responsabilidade dar um bom exemplo aos seus liderados.

Através do processo de influência, o líder pode mudar conscientemente o comportamento do sujeito através das estratégias que utiliza para exercer domínio. É importante que um líder esteja conectado com todos os membros da equipe que lidera. O comportamento de liderança inclui funções relacionadas a organizar, atribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar e outras funções, mas a função mais fundamental é orientar a equipe para atingir objetivos específicos.

Segundo Oliveira (2016), a liderança é considerada um importante processo de desempenho que envolve as ações realizadas por um líder individual, grupo ou equipe para atingir os objetivos desejados. A liderança do futuro deve ser realizada de forma receptiva às ideias das pessoas, com o objetivo de ajudar as pessoas a descobrirem e cumprir as suas obrigações de forma moderna e garantindo a motivação dos colaboradores.

Para Sampaio (2004), a liderança é um fator de influência interpessoal, ou seja, é a capacidade de transformar conhecimento em ações, produzindo assim indicadores de desempenho desejados. Deste modo, a liderança é vista como um fenômeno social que ocorre apenas dentro de grupos sociais. Também é vista como uma qualidade social, ou seja, um conjunto de traços de personalidade que tornam um indivíduo um líder, levando em consideração esses mesmos traços e características da situação em que o indivíduo se encontra.

De acordo com Borges (2013), o papel do líder especifica poucas mudanças como objetivo de adaptar a capacidade de resposta aos desafios, e diante disso, os líderes são obrigados a ter a capacidade de responder a imprevistos e à necessidade de princípios de atitude/ação que respondem com soluções.

Segundo Chiavenato (2006), existem três formas de liderança distribuídas em quatro estágios, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Formas e estágios de liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
TOMADA DE DECISÕES	O líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.

PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providencias para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providencias e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do grupo.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2006).

É de conhecimento que as competências de liderança estão presentes em qualquer relacionamento entre duas ou mais pessoas. A possibilidade de compreender os estilos de liderança das pessoas permite que os indivíduos compreendam melhor como funcionam as relações estabelecidas, minimizando até certo ponto os conflitos interpessoais.

Segundo Borlot e Marques (2012), liderança é a atitude que gera eficácia em motivar uma equipe para atingir metas estabelecidas. Um vínculo de confiança deve ser estabelecido com o líder. O papel de um líder é extremamente importante para atingir o objetivo final, e a persistência e a precisão no trabalho em equipe podem moldar uma equipe eficiente.

Os líderes devem identificar o trabalho e a maturidade profissional dos colaboradores. A maturidade profissional está relacionada às habilidades técnicas, conhecimento e experiência, enquanto a maturidade psicológica está relacionada à disposição, motivação e comprometimento para realizar o trabalho. Líderes de sucesso percebem de forma dinâmica as diferentes necessidades de seus colaboradores, tomam ações diversas em situações específicas, reconhecem suas próprias limitações na gestão e buscam constantemente melhorias técnicas e pessoais.

2.3 A Natureza da Liderança

Na Visão de Newstrom (2008) a liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas a trabalharem com entusiasmo em direção a determinados objetivos. É um fator crítico que ajuda um indivíduo ou grupo de pessoas a identificar os seus objetivos, depois motiva e ajuda a atingi-los. Os três elementos mais importantes desta definição são influência/apoio, voluntariado e cumprimento de metas. “Sem liderança, uma organização seria apenas uma mistura de pessoas e tecnologia, tal como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos” (NEWSTROM, 2008, p. 174). Uma orquestra e todas as outras organizações precisam de liderança para desenvolver os seus valiosos ativos.

Em relação à Gestão e Liderança, o autor John W. Newstrom (2008) aponta que a liderança é uma parte importante da gestão, mas não é tudo. A principal tarefa de um líder é entusiasmar outros a seguirem voluntariamente. Assim pode ser mencionado que os líderes também idealizam atividades, preparam estruturas correspondentes e gerem recursos.

O mesmo autor ainda cita que os líderes assumem posições formais, embora qualquer pessoa possa usar a sua influência informal para agir como líder. Os gestores alcançam resultados orientando as ações dos outros, enquanto os líderes criam uma visão e inspiram

outros a alcançá-la, levando-os para além do seu campo normal. Dado que existe uma diferença entre liderança e gestão, os líderes podem tornar-se maus líderes quando o planeamento insuficiente faz com que as suas equipas se movam na direção errada. Embora consigam manter o seu grupo a funcionar, simplesmente não conseguem fazê-lo de uma forma que melhor sirva as finalidades da organização (NEWSTROM, 2008).

No que diz respeito às abordagens comportamentais para o estilo de liderança, John W. Newstrom menciona:

O padrão total das ações explícitas e implícitas dos líderes conforme visto pelos funcionários é chamado estilo de liderança. Ele representa uma combinação consistente de filosofia, habilidades, traços e atitudes que é exibida no comportamento de uma pessoa. Cada estilo também reflete, implícita ou explicitamente, as crenças de um gerente com relação às competências de um subordinado (Teoria X ou Teoria Y) (NEWSTROM, 2008, p. 178).

Na visão de Newstrom (2008) a percepção dos colaboradores sobre o estilo de gestão é muito importante para eles. Os funcionários não reagem apenas ao que seus líderes pensam, fazem e dizem, mas também a quem eles percebem que seus líderes são. A liderança realmente está nos olhares de quem a visualizam. Ele apresenta diferentes estilos, particularizados de motivação, seja ela no poder, tarefa ou orientação para os indivíduos. Aponta ainda que diversas classificações de modos de liderança foram propostas, que serão úteis posteriormente, sendo o mais simples a que se baseia na dimensão simples; outros se concentram em duas ou mais maneiras de distinguir estilos. Nesse mesmo ensejo é pertinente destacar que o autor ainda esclarece sobre a liderança Autocrática, Consultiva e Participativa.

Em relação às abordagens contingenciais existem três variáveis situacionais o estilo de liderança positiva, participativa e cordial. Mas nem sempre é o melhor estilo para se usar. Há situações que a necessidade fundamental para os líderes é identificar quando um estilo diferente deve ser usado. (NEWSTROM, 2008, p. 182).

Vários modelos foram desenvolvidos para elucidar essas exceções e são nomeados de modelos contingenciais. Tais modelos assinalam que o estilo de liderança mais apropriado depende da natureza da situação do líder.

Fiedler demonstra que a eficácia de um líder é determinada pelo modo como ocorre a interação entre a orientação para o funcionário e três variáveis situacionais, que se relacionam com os seguidores, com a tarefa e com a organização. Elas são as relações entre o líder e os membros da equipe, a estrutura da tarefa e o poder posicional do líder. As relações entre o líder e membros da equipe são determinadas pela maneira como o líder é aceito pelo grupo. Se houver, por exemplo, atrito entre o grupo e o líder, rejeição do líder e obediência relutante às ordens, então, as relações entre o líder e os membros estão em um nível baixo. A estrutura da tarefa reflete o grau segundo o qual uma maneira específica é exigida para a realização do trabalho. O poder posicional do líder descreve o poder organizacional que decorre da posição ocupada pelo líder. Alguns exemplos disso são: o poder de contratar e demitir, os símbolos de status e o poder de conceder aumentos na remuneração e promoções (NEWSTROM, 2008, p. 183)

Entende-se que sobre essa temática das abordagens emergentes o autor vem fazendo um comparativo que é exposto sobre as diferentes visões de líder enfocando traços, condutas

e fatores contingenciais.

Nesse sentido, eles são similares à antiga parábola dos homens cegos que encontram um elefante; cada um deles o descreve de um modo diferente, dependendo da parte do elefante que havia sido tocada: uma orelha, a cauda, a tromba ou a pata. Apesar das diferenças aparentemente substanciais entre os modelos de liderança, eles são extraordinariamente consistentes em alguns pontos (NEWSTROM, 2008, p. 187)

Levando em consideração o estudo do autor, entende-se que todos os modelos de liderança têm um ponto diferente que reproduz variantes implicações, mas que buscam desenvolver a auto liderança.

2.4 Conceito de Motivação

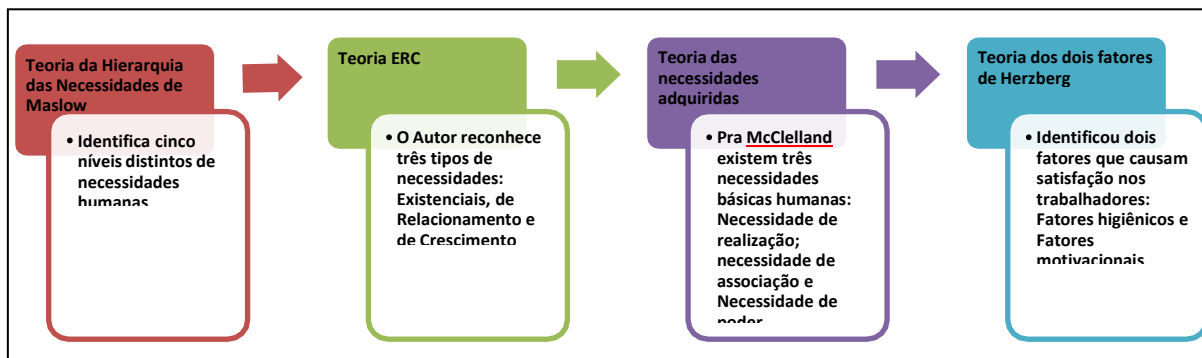
Acredita-se que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações é motivar os colaboradores. Torná-los fortes, confiantes e comprometidos em alcançar os objetivos propostos, motivá-los totalmente para o sucesso através de seu trabalho. Portanto, é crucial compreender a motivação humana para que os administradores possam realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. A motivação das pessoas para o trabalho depende de vários fatores que serão abordados nas diferentes teorias motivacionais as quais apontam aspectos diferentes e outros aproximados para a compreensão da motivação humana no trabalho.

2.4.1 Teorias Motivacionais

De acordo com Tadeucci (2009), as teorias da motivação são conceitos concebidos para explicar o que motiva as pessoas e como elas são motivadas. Essas teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos por diversos autores e são utilizadas por muitas empresas como base para a gestão de recursos humanos. A teoria da motivação ajuda as empresas a melhorarem a forma como gerenciam seus funcionários porque fornece um conjunto de princípios que podem ser seguidos para atingir esse objetivo.

As teorias de motivação estão divididas em duas categorias – Teorias de Conteúdo e Teorias de Processos. As teorias de Conteúdo compreendem as seguintes teorias: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria ERC de Alderfer, Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. As Teorias de Processo, compreendem: Teoria da Equidade de Adams e Teoria da Expectação de Vroom. (NEWSTRON, 2008). Conforme Quadros 2 e 3 a seguir:

Quadro 2 – Teorias de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Schermerhorn *et al.* (2005).

A teoria da hierarquia das necessidades é uma teoria proposta por Abraham Maslow a qual afirma que os humanos têm necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Escola de E-Commerce (2023).

Esta teoria sustenta que as pessoas devem satisfazer as suas necessidades fisiológicas de segurança antes de poderem satisfazer as suas necessidades sociais, estima e autorrealização. A teoria da necessidade de Maslow é o principal classificador teórico da motivação humana. O psicólogo Abraham Maslow propôs uma hierarquia na qual as necessidades de nível inferior devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível superior. Conforme se observa na figura a seguir (TADEUCCI, 2009).

Segundo a teoria de Herzberg, dois fatores relacionados às condições de trabalho e às relações interpessoais influenciam a motivação e o engajamento dos funcionários. Como o nome sugere, os fatores de higiene estão relacionados às condições do ambiente de trabalho e são definidos diretamente pela empresa. (HERZBERG, 1968). Conforme a Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Motivadores e fatores de higiene



Fonte: Startup Creator (2020).

Os fatores motivadores estão relacionados às atividades pessoais, sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, trazem alegria para as pessoas. Porém, quando estão instáveis, evitam o contentamento. O resultado dos incentivos é a rentabilidade pela capacidade produtiva da equipe de trabalho. Dessa forma, as questões motivacionais fornecem uma perspectiva importante para que os colaboradores se tornem mais engajados e capitalizem o sucesso de todos os envolvidos no processo. (GIL, 2001)

Gil (2001) defende que a motivação é fundamental para o engajamento porque é mais fácil para as organizações encontrarem colaboradores competentes do que comprometidos. Identificar o que os motiva e saber dominar e aplicar esses motivos para alcançar o sucesso dos objetivos está se tornando um papel fundamental dos gestores.

Ainda de acordo com Gil (2001), o foco na motivação não se trata apenas de remuneração, mas também de necessidades, pontos fortes e valores. Portanto, é muito importante mobilizar o entusiasmo dos colaboradores, pois somente executando ativamente as tarefas e tendo elevada autoestima a empresa poderá obter lucros. A motivação é muito importante para o sucesso de uma organização porque os colaboradores precisam se sentir motivados e atraídos pelos objetivos da organização para que sejam felizes no trabalho e se sintam importantes e responsáveis pelo objetivo final.

Os colaboradores são muito importantes para uma organização se destacar no mercado competitivo atual. A abordagem para motivar os colaboradores deve ser cuidadosamente planejada, pois a falta de compreensão da tarefa em si pode levar à desmotivação dos colaboradores. As organizações devem reconhecer que quando os indivíduos participam de uma organização, eles se apresentam com metas específicas a serem alcançadas e esperam que a organização forneça espaço para ação e realização (MARQUES, 2016).

O autor McGregor examina dois traços diferentes de personalidade e comportamentos dos funcionários (Teoria X e Teoria Y), que levam em conta a natureza humana nas situações de trabalho, ou seja, são teorias opostas que enfatizam como as pessoas se comportam dentro das organizações. A Teoria X segue uma filosofia gerencial habitual, mecanicista, contrária e pragmática, na maioria das vezes não são pessoas ambiciosas ou que gostam de aventuras e correr riscos, muito menos de assumir responsabilidades, uma vez que elas optam por ser dirigidas e comandadas. A Teoria Y segue uma filosofia de gestão baseada em conceitos modernos que enfatiza o potencial de crescimento e desenvolvimento humano como criaturas auto ativas. Sob condições de trabalho adequadas, as pessoas (não necessariamente todas) podem tornar-se mais empenhadas naquilo que fazem e ter maior motivação, empenho e envolvimento. (PINTO; COSTA, 2009).

Segundo Spector, Zhou e Che (2014), preparar-se para o trabalho significa estimular a felicidade dos colaboradores e planejar a empresa para enfrentar a competitividade do mercado, pois pessoas felizes são mais engajadas e menos estressadas no trabalho. Portanto, pessoas satisfeitas irão gostar de desempenhar suas habilidades devido a fatores motivacionais.

Apesar do desinteresse de algumas empresas, para Gonçalves (2000) há organizações que procuram cada vez mais valorizar os colaboradores que demonstram compromisso com a organização porque estão motivados e satisfeitos.

A motivação é algo intrínseco aos indivíduos, pois está relacionada aos seus desejos e interesses, visto que algumas pessoas se sentem motivadas para realizar determinados trabalhos e outras não, porque a história de vida de cada pessoa, seus valores e aspirações são diferentes.

Dutra (2002) acredita que os bônus que os colaboradores recebem por trabalharem uma empresa podem favorecer para um melhor desempenho no trabalho. Aumentar salários, promoções, reconhecimento por meio de elogios e premiações são algumas das formas pelas quais as recompensas podem ser conquistadas. As organizações estão cada vez mais preocupadas em motivar os colaboradores.

Para Lima (2014), pessoas motivadas ficam mais determinadas para realizar tarefas ampliar os limites de suas habilidades, não porque tenham que completar a tarefa, mas porque gostam de realizá-la. As pessoas que adotam esta mentalidade estão dispostas a assumir a responsabilidade pela resolução de problemas e preferem o feedback sobre o seu próprio desempenho. Caracterizam-se pelo facto de num ambiente competitivo gostar de ter sucesso para obter a satisfação de fazer as coisas da melhor maneira possível.

Rodriguez et al. (2004) acreditam que investir na motivação dentro da organização trará resultados satisfatórios, e as empresas que adotam uma cultura motivacional e utilizam ferramentas estão otimizando sua gestão, pois somente com a motivação dos colaboradores se obtém a evolução da organização.

Gil (2001) sugere que manter as pessoas motivadas não é fácil, mas as necessidades variam e podem variar de pessoa para pessoa. Nas organizações, é do interesse de todos os padrões encontrarem razões para aumentar a motivação dos colaboradores. No entanto, esta é uma tarefa difícil porque as pessoas não pensam da mesma forma e os interesses de cada colaborador dentro da organização são diferentes.

Marras (2005) afirmou que é crucial que as organizações motivem e mantenham a motivação dos colaboradores. Segundo o autor, existem três ações importantes que as organizações podem tomar para motivar os indivíduos, são elas: não os desmotivar por circunstâncias e condições inadequadas; incentivar seus colaboradores a atingirem seus objetivos profissionais e pessoais; proporcionar as condições psicológicas, físicas e econômicas para atingir um nível de qualidade de vida próximo do desejado.

Para Bergamini (2006), a motivação das pessoas é uma das principais preocupações das organizações porque o foco da motivação não está apenas no salário, mas também nas necessidades, méritos e valores. Portanto, é muito importante mobilizar o entusiasmo dos colaboradores, pois somente desempenhando ativamente as tarefas e tendo elevada autoestima a empresa poderá obter lucros. Muitas empresas mudaram profundamente a forma como compreendem os papéis que as pessoas desempenham, o que, por sua vez, reformula as suas crenças e pressupostos sobre o papel desempenhado pelas suas organizações. Uma economia competitiva significa que as empresas devem reduzir custos, tornando os programas de incentivos e recompensas cada vez mais atraentes.

Segundo Marras (2005, p.33), “Cada pessoa desenvolve diferentes forças motivacionais em diferentes momentos que influenciam diretamente a forma como abordam o trabalho e a vida”. As necessidades intrínsecas são endógenas, ou seja, aquilo com que cada pessoa nasce, como sua dedicação, capacidade e comprometimento para realizar tarefas; as necessidades extrínsecas são exógenas, ou seja, originam-se de fatores externos ao indivíduo, como os recursos do trabalho, o ambiente físico em que a tarefa é executada e as recompensas monetárias fornecidas pela conclusão da tarefa, não fornecido por si só. Porém, segundo Bergamini (2006), a motivação pessoal baseia-se em fatores internos (intrínsecos) quanto externos (extrínsecos). A motivação intrínseca refere-se ao comportamento de trabalho realizado com entusiasmo. A motivação extrínseca refere-se principalmente a comportamentos motivados por um propósito.

Spector, Zhou e Che (2014) acreditam que a prontidão para o trabalho significa estimular a felicidade e o planejamento dos colaboradores com o objetivo de orientar a organização para a competitividade no mercado, pois as pessoas alegres trabalham mais comprometidas e com menor nível de estresse, logo pessoas que estão satisfeitas fazem suas atividades felizes por estarem motivadas de alguma forma.

A motivação é um dos aspectos-chave da gestão de pessoas e um dos aspectos mais críticos do dia a dia de uma empresa. Pessoas motivadas sentem-se realizadas e felizes. A motivação envolve desejos, ambições e obrigações que incentivam a escolha de opções e definem o desempenho pessoal. Este é um método de estimulação de força que acontece com

todos. Os indivíduos precisam ter suas necessidades atendidas para se motivarem e atingirem seus objetivos. Os empreendedores esperam um trabalho de qualidade daqueles com quem interagem e podem ficar impacientes se o trabalho for de padrão inferior.

2.5 O Papel do Líder na Motivação da Equipe

Liderança e motivação são complementares dentro de uma organização, sendo a relação entre líderes e colaboradores a chave para o desenvolvimento sustentável da organização.

Para Figueiredo (2012), quanto melhor o relacionamento entre os colegas, melhor o tratamento do chefe, melhor o clima e o ambiente, enquanto os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e atividades relacionadas ao próprio cargo, e são fatores intrínsecos, ou seja, estão relacionados às condições internas do indivíduo e envolvem sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento profissional, etc. Para tal, é necessário que o líder mantenha o propósito, objetivos, visão e abordagem da equipe relevante e significativa. Embora o líder deva ser um participante totalmente engajado no trabalho da equipe e possa e deva contribuir, ele deve permanecer à distância devido ao papel que escolheu como líder. As equipes esperam que seus líderes usem essa perspectiva e distância para ajudá-los a esclarecer e a se comprometer com os propósitos envolvidos.

Oliveira (2016) acredita que as organizações precisam manter relacionamentos diferenciados com os colaboradores, pois se estão felizes trarão maiores lucros para a organização. Como membro pleno da equipe, o líder tem autoridade para fazer sugestões, sejam elas gerais ou específicas. Se os líderes criarem demasiadas especificações sobre metas, objetivos e métodos utilizarão a distância da equipe com base num modelo hierárquico em vez de utilizarem um modelo de equipe. Porém, ao fazer isso, alcançarão “seus” objetivos e perderão o senso de comprometimento com os objetivos da equipe.

Os futuros líderes devem fazê-lo de uma forma que incentive e acolha as ideias das pessoas, ajude-as a reconhecer e satisfazer corajosamente as suas necessidades e mantenha os colaboradores motivados. Nessa definição, um líder acompanha sua equipe para que cada indivíduo tenha um bom desempenho e supere as dificuldades, contribuindo para o crescimento e comprometimento de cada indivíduo com a organização (OLIVEIRA, 2016).

Os líderes devem compreender melhor os colaboradores, seus desejos e necessidades para identificar seus objetivos e desafios. Se uma pessoa deseja influenciar o comportamento de outra pessoa, ela deve primeiro entender quais são os motivos e necessidades mais importantes dessa pessoa. Somente conhecendo suas necessidades mais importantes um líder de suporte será capaz de motivar sua equipe e definir metas conforme necessário.

Além disso, é preciso entender quais são os requisitos de conhecimento, habilidades e atitudes para determinadas vagas em aberto e relacioná-los com os objetivos da empresa para atingir esses objetivos.

O líder deve mobilizar os seguidores e colocar as ideias em ação, deve fazer as coisas acontecerem. Ele pode supervisionar o desenvolvimento e do trabalho no dia a dia ou pode executar partes dele, mas sua função é aproveitar as habilidades de seus subordinados para completar a tarefa final que os ajudará a realizar seu potencial no futuro em busca de seus objetivos. (MUELLER; MAYER, 2003).

Um líder que visa despertar seus liderados para manter a motivação precisa mudar constantemente, se autoconhecer e se desenvolver aprimorando as habilidades e competências necessárias, para isso conta com diversos recursos disponíveis, como: cursos, seminários, mentorias rotativas e programas. Buscar informações atualizar-se, ser criativo, ousado, inovar proativamente e fazer mudanças quando necessário.

Cada função exige do gestor habilidades diferentes, pois ele lidará com pessoas

diferentes todos os dias. Essas habilidades também são essenciais para seu desempenho na organização. Pode-se dizer que um bom líder sempre possui características de pessoas de relacionamento, comunicação, habilidades e conhecimentos técnicos, porque ambos (líder e liderados) buscam interesses comuns no superar das dificuldades e na busca dos objetivos organizacionais (MUELLER; MAYER, 2003).

Deste modo, os líderes precisam ajudar os colaboradores a amadurecerem e proporcionar um trabalho motivador que promova o crescimento, maior responsabilidade e desafio. Para motivar é necessário que o líder entenda as necessidades de sua equipe e colaboradores. Essas necessidades dependerão das características pessoais de cada pessoa e da época em que vive. A liderança desempenha um papel muito importante na compreensão da equipe, pois o líder é quem lidera e geralmente orienta a equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste estudo realizou-se pesquisa bibliográfica em busca de autores que discutissem temas voltados à Liderança e Motivação. A pesquisa bibliográfica com revisão de abordagem qualitativa baseou em fundamentos teóricos de fontes confiáveis, como livros, artigos, teses e artigos publicados em revistas na Internet. Esses dados estão disponíveis em bases de dados como Google Acadêmico, Scielo, Bibliotecas e repositórios online de universidades brasileiras, por isso foram selecionados estudos que discutem Gestão de Pessoas, Liderança e Motivação, considerando os objetivos deste estudo.

A pesquisa visa compreender um conteúdo/tópico específico para resolver um problema específico. Nesse sentido, a pesquisa pode ser vista sob diversos aspectos, como: interesse pessoal, autonomia, postura dialética, criatividade, originalidade e relevância social e científica. Portanto, a pesquisa é um exercício para incentivar o estudo científico das relações entre professores, alunos e comunidade acadêmica. A investigação pode ser definida em diferentes categorias dependendo da sua finalidade, incluindo os seus procedimentos, objetivos e natureza. (PRODANOV, 2013)

Os métodos utilizados para a realização deste estudo foram exploratórios e qualitativos. A bibliografia sobre o assunto foi inicialmente levantada, e com base no amplo conhecimento dos teóricos que atuam no assunto, analisando os dados para este trabalho. Dessa forma, com esses métodos, foi possível coletar informações para melhor compreender o tema.

4 RESULTADOS

Compreende-se que a liderança é um dos principais aspectos para o sucesso dos resultados na gestão de uma empresa, pois o mundo empresarial está se tornando cada vez mais competitivo, e para o sucesso as empresas passam a exigir dos seus líderes, competência técnica e competência interpessoal, para que essas estabeleçam um bom ambiente de trabalho e ótimos resultados. Portanto as estratégias de liderança realizadas pelos líderes fortalecem as organizações e assim estabelecem para os colaboradores condições aceitáveis ao tornar o ambiente de trabalho motivador. Assim, as organizações devem buscar estratégias de gestão para estimular seus funcionários.

É pertinente citar neste resultado que o líder deve confiar em sua equipe, mantendo sempre o respeito e reconhecimento pelo trabalho de todos, sem ter em conta a posição hierárquica que cada um ocupa na empresa. Estar atento aos questionamentos e opiniões sugeridas pelos profissionais, para que possa analisar e orientar de forma sábia os funcionários em busca dos objetivos a serem alcançados. Saber entender a equipe, as dificuldades e os

valores pessoais de cada indivíduo, colaborando assim para o desenvolvimento em geral. O líder deve ser motivado e transmitir isso à equipe, ensinando-os a serem persistentes e buscar por novas maneiras de executar as atividades, de forma que essas permaneçam interessantes para quem as realiza, proporcionando maior satisfação aos envolvidos, distribuindo as atividades de forma justa e proporcional a cada funcionário.

Assim, os resultados encontrados fortaleceram o entendimento de que o estilo de liderança mais apropriado para transformar o grupo em uma equipe de alto desempenho é o democrático, pois esse estilo de liderança é interessante na gestão de qualquer negócio. Neste exemplo, o líder se torna um facilitador do método, ajudando os colaboradores a dar cumprimento as suas tarefas, priorizando um clima agradável de trabalho, preocupando-se com a execução do trabalho em si, com a qualidade de vida e satisfação da sua equipe de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos expostos acima, podemos observar que uma boa liderança e motivação dentro de uma empresa é uma alternativa de grande importância, visto que tem aspectos positivos para o desenvolvimento da empresa, bem como da equipe de trabalho, que motivada se esforça mais e produz cada vez melhor.

Nas suas diversas definições, motivação implica em diversos motivos internos ou externos que levam as pessoas a agirem, estabelecendo a forma como se comportam. Todo mundo tem um comportamento que o motiva, e essa paixão varia de pessoa para pessoa. Bons líderes entendem cada membro da equipe e sabem como alinhar os incentivos individualmente. Esse é um assunto de suma importância, visto que sem satisfação não há como o trabalho andar bem, e cabe ao líder, sabedoria para conduzir bem a equipe e proporcionar melhorias para os colaboradores, seja em relação a salário, bem-estar, saúde e satisfação pessoal e profissional.

Considera-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois neste contexto, o estudo conseguiu elencar os estudiosos da temática apresentando as principais teorias da liderança, compreendendo a importância dos aspectos motivacionais para o indivíduo e as equipes de trabalho nas organizações.

Quanto aos objetivos específicos – a) conseguiu-se com os estudos realizados compreender os principais objetivos de uma gestão motivacional e os resultados para a organização; b) além de identificar as dimensões da liderança com base na literatura pesquisada; e c) Compreender os principais processos/teorias motivacionais no âmbito organizacional; realizando uma ampla correlação entre liderança e motivação para o bom desempenho dos líderes e das organizações.

As organizações devem saber reter colaboradores, desenvolver planos de carreira, desenvolvimento e capacitação profissional. Portanto, um líder deve conhecer seu pessoal, suas habilidades, pontos fracos e fortes, como se sentem e o quanto estão motivados para realizar suas atividades.

Os líderes devem buscar continuamente conhecimento, talento e motivação para desenvolverem comportamentos adequados/apropriados aos seus colaboradores. Hoje, uma equipe precisa de um líder que idealize metas, organize e estabeleça funções, construa bons relacionamentos com a equipe e estimule os colaboradores a seguirem o exemplo.

Para que os colaboradores desempenhem as suas funções com eficiência, é necessário demonstrar a missão, os valores e a visão da organização e proporcionar condições adequadas para que todos desempenhem as suas tarefas com eficiência.

Deste modo, pode-se dizer que líderes e liderados são responsáveis pelos tipos de relacionamentos que se estabelecem na organização, pela forma como se comportam e pelos comportamentos, valores e ideologias que adotam. Portanto, vale ressaltar os líderes precisam estar sempre adaptados às personalidades, estilos e situações, e isso requer líderes flexíveis,

criativos, inovadores e, acima de tudo, dispostos a aprender continuamente. Esta é uma temática ampla e complexa que não se esgotam os estudos e pesquisas, o que se abre para futuras pesquisas que abranjam outros autores e percepções.

REFERENCIAS

BARRACHO, C. **Liderança em contexto organizacional**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, F. M. S. **O perfil de competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?** Dissertação (Doutorado em Administração) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, p. 132, 2013.

BORLOT, M. N.; MARQUES, R. O papel da liderança na motivação de equipe. **Gestão Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 70-92, 2012.

CARAVANTES, G. R. *et al.* **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. PortoAlegre: DUBLIDENSE, 2010.

ESCOLA DE E-COMMERCE. **Entenda o que Pirâmide de Maslow e como ela pode otimizar seus resultados**. 2023. Disponível em: <https://www.tray.com.br/escola/piramide-de-maslow/>. Acesso em 27 nov. 2023.

FIGUEIREDO, P. **A sucessão e o desenvolvimento de liderança no interior das organizações**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Laureate International Universities. Lisboa, p. 121, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 40. n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

HERZBERG, F. I. How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

LIMA, D. V. P. **A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo**. 2014. Disponível em: <<http://www.fatecgarca.edu.br/revista/volume4/artigos/2.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

MARQUES, J. R. **Conceito de liderança transformacional**. São Paulo: Desenvolvimento Pessoal, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

MUELLER, A.; MAYER, L. Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 6., 2003, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: USP, 2003, p. 1-16.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: AMGH Editora, 2008.

OLIVEIRA, J. **O sistema de recompensas da PSP como fator de (des) motivação**. Dissertação (Mestrado em em Ciências Políticas) – Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa, p. 56, 2016.

PAIVA, M. **Influências da Liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional: Proposição de Modelo e Estudo de Caso em Organização Brasileira**. Tese (Doutorado em Gestão) – Escola de Ciências Humanas e Sociais, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, p. 121, 2016.

PINTO, M. L. M.; COSTA, M. B. S. Gestão Participativa: A trajetória no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 36-46, 2009.

PRODANOV, C. C. **Manual de metodologia científica**. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

RODRIGUEZ, M. *et al.* **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPAIO, A. **Comportamento e cultura organizacional**. Lisboa: Edual, 2004.

SCHERMERHORN, J. R. *et al.* **Organizational behavior**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

SPECTOR, P. E.; ZHOU, Z. E.; CHE, X. X. Nurse exposure to physical and nonphysical violence, bullying, and sexual harassment: A quantitative review. **International journal of nursing studies**, Amsterdam, v. 51, n. 1, p. 72-84, 2014.

STARTUP CREATOR. **Teoria do motivadores e fatores de higiene de Herzberg**. 2020. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.