



CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO (UNIBRA)
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANA ELISA DA SILVA ALVES
CAROLINE FERNANDA SILVA DO NASCIMENTO
RODRIGO DORNELLAS BEZERRA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPE: UM
ESTUDO DE CASO**

RECIFE, 2024

ANA ELISA DA SILVA ALVES
CAROLINE FERNANDA SILVA DO NASCIMENTO
RODRIGO DORNELLAS BEZERRA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPE: UM
ESTUDO DE CASO**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Jadson Freire

RECIFE, 2024

ANA ELISA DA SILVA ALVES
CAROLINE FERNANDA SILVA DO NASCIMENTO
RODRIGO DORNELLAS BEZERRA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPE: UM
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Dr. Jadson Freire da Silva
Centro Universitário Brasileiro

Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro

Mr. Rodrigo Maia
Centro Universitário Brasileiro

Nota: _____

Data: ____/____/____

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por nos dar forças de continuar, mesmo com inúmeros problemas pessoais.

A nosso orientador e professor Jadson Freire, pela atenção, compreensão e disponibilidade em toda trajetória.

Aos nossos amigos que sempre acreditaram no nosso potencial. A todos vocês, nossa eterna gratidão.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mapear estudos de liderança no Brasil, com foco nas percepções dos colaboradores sobre seus gestores. Esta pesquisa foi realizada com 19 participantes de diferentes setores da Prefeitura do Ipojuca, utilizando o método survey e questionários anônimos. Os resultados indicam que a liderança tem papel crucial na motivação e no desempenho dos funcionários, sendo influenciada por fatores como comunicação, plano de carreiras, melhoria salarial e outros fatores. Houve uma diversidade nas respostas, existindo avaliações positivas, mas outras que alertam sobre melhoras urgentes. Sendo assim, foi possível analisar a perspectiva dos colaboradores sobre liderança e como eles a vêem como eficaz, sendo um elemento central no que se refere à produtividade organizacional, precisando de constante atenção a respeito das necessidades das equipes e do contínuo desenvolvimento profissional do gestor.

Palavras-chave: Liderança. Produtividade. Motivação. gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aims to map leadership research in Brazil, focusing on employees' perceptions of their managers. The research was conducted with 19 participants from different departments of the Municipality of Ipojuca, using a survey method and anonymous questionnaires. The results indicate that leadership plays a crucial role in employee motivation and performance, being influenced by factors such as communication, career planning, salary improvements, and other elements. There was a diversity in the responses, with some positive evaluations and others highlighting the need for urgent improvements. Thus, it was possible to analyze employees' perspectives on leadership and how they view it as effective, considering it a central element for organizational productivity. It requires constant attention to team needs and the ongoing professional development of managers.

Keywords: Leadership. Productivity. Motivation. People management.

Lista de Figuras

Figura 1. Tempo de empresa.....	17
Figura 2. Distribuição de pessoas.....	18

Lista de gráficos

Gráfico 1. Trabalho desempenhado pelos líderes.....	19
Gráfico 2. Abertura para sugestões.....	19
Gráfico 3. Nível de motivação.....	21
Gráfico 4. Sugestão de melhorias.....	22
Gráfico 5. Avaliação final sobre a liderança.....	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 A LIDERANÇA.....	11
2.2 A MOTIVAÇÃO.....	12
2.2 PRODUTIVIDADE	14
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
6. REFERÊNCIAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

A liderança não é uma característica exclusiva dos seres humanos. Diversos grupos de animais, como insetos que vivem em sociedades, também são liderados em suas atividades diárias, conforme Handwerk (2020). Da mesma forma, alguns mamíferos, incluindo os humanos, possuem a necessidade de serem conduzidos por indivíduos capazes de resolver problemas.

Embora a liderança seja frequentemente vista como um atributo fixo, essa habilidade no ser humano surgiu antes mesmo de ele se tornar o que é atualmente. Segundo Diamond (2010), os homínídeos modernos, grupos de neandertais e, possivelmente, *homo erectus* já contavam com líderes informais. Essa ideia é sustentada pela observação de outros primatas; Ribeiro (2018) argumenta que chimpanzés e gorilas, por exemplo, possuem sistema de liderança e hierarquia, bem como os seres humanos.

No mundo corporativo, este conceito não se altera muito, ao longo do tempo a posição de liderança foi se mostrando cada vez mais importante, se impondo nas casas, esportes, amizades e demais atividades humanas. Alinhado ao pensamento de Sobral e Furtado (2019), isto deu margem para que diversas perspectivas de liderança surgissem em sintonia com a cultura das épocas; refletindo, inclusive, as mudanças nas dinâmicas de trabalho, nas expectativas dos colaboradores e nas demandas do mercado.

Cada tipo de liderança trouxe elementos únicos que moldaram a forma como entendemos e praticamos a liderança atualmente, Silva (2015) introduz o conceito da liderança tradicional e moderna, onde a primeira tem características mais centralizadas, hierárquica e vertical, enquanto a segunda é mais colaborativa, adaptável e horizontal. Entretanto, é possível observar nos tempos modernos a coexistência de diversos perfis de liderança no mundo corporativo, Oliveira, Possamai e Valentina (2015) cita a liderança transacional e transformacional, refletindo a complexidade e a diversidade das necessidades das organizações contemporâneas. que surgiram em resposta às mudanças da sociedade.

Com o desenvolvimento de diversos perfis de equipes atuais, a liderança precisou mudar de acordo com as demandas que surgiam na sociedade. Sabe-se hoje que para atingir metas e criar um ambiente mais dinâmico, os líderes devem aplicar estímulos que provoquem em seus liderados melhorias nos resultados obtidos e no

ambiente de trabalho, para isso é necessário que identifique o fator motivacional de Maslow, como indica Heller (1999).

Assim sendo, este trabalho se mostra importante para compreender como a liderança impacta a produtividade das equipes dentro das organizações. Entende-se que a liderança é um dos fatores mais influentes no ambiente de trabalho, afetando diretamente o desempenho e a motivação dos colaboradores. Portanto, é imprescindível entender a visão dos colaboradores sobre a sua liderança com intuito da melhoria da gestão, aumento da produtividade, redução de problemas organizacionais, entre outras.

Com isto o objetivo deste trabalho é mapear o poder que a liderança exerce na produtividade da equipe; avaliando o nível de satisfação de alguns colaboradores e quais as mudanças que deveriam ocorrer nos ambientes de trabalho para torna-lo mais produtivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A LIDERANÇA

O padrão de qualquer grupo humano é diretamente influenciado pelo desempenho dos seus líderes, são eles que definem a visão, os valores e o comportamento esperado dos demais membros. Segundo Drucker (1966) A liderança atua como um modelo a ser seguido, estabelecendo a cultura e as normas que permeiam o grupo. Quando os líderes apresentam um desempenho sólido e consistente, isso tende a elevar a qualidade e a eficácia das ações dos outros, criando um ambiente de alta performance. (Paula, 2017)

Nos assuntos humanos, a relação entre o desempenho dos líderes e a média do grupo é uma constante, o que significa que os líderes influenciam diretamente o nível de desempenho geral. Quando os líderes demonstram excelência, isso naturalmente eleva o patamar de performance dos demais. Dias e Borges (2015).

A liderança é pensada como ato heroico, o indivíduo é tido como capaz de realizar milagres, esta é uma ideia fantasiosa a respeito do que é liderança, pois, apesar do líder ser um conhecedor e solucionador de problemas, exclui os fatores sociais e a capacidade coletiva de solução de problemas. Pereira, Saraiva e Rezende (2023).

Paro, Speretta e Joviliano (2015) aponta que a liderança não é uma qualidade inata ou um privilégio reservado apenas para um seleto grupo de indivíduos que

nasceram com ela; pelo contrário, a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo.

A liderança é um processo onde o líder e o liderado compartilham o mesmo objetivo, atingindo-os em conjunto; portanto não é mérito de apenas um deles, mas faz parte do conjunto de fazeres. Este processo é um fenômeno psicossocial, pois é fundamental para a sustentabilidade dos grupos sociais. Santos, Porto e Borges-Andrade (2021).

Pode-se destacar teorias importantes sobre liderança, a teoria dos traços de personalidade é a mais antiga e mais comum sobre liderança, ela leva em consideração as características físicas, intelectuais, sociais e relacionadas à tarefa; apesar de comum é antiquada em termos de liderança. Chiavenato (2003).

A teoria dos estilos de liderança é subdividida em Liderança autocrática, liberal e democrática. De acordo com Chiavenato (2003), a liderança autocrática o líder centraliza as decisões e exige que sigam suas ordens; a liderança liberal há a delegação das decisões, não existe autoridade, o que pode atrapalhar a produção; por último a teoria democrática onde há uma harmonia entre as decisões do líder e a colaboração dos seus seguidores, o líder é responsável por conduzir e orientar a equipe; enquanto o grupo é responsável por comunicar as necessidades e dificuldades.

Por fim, Chiavenato (2003) cita a teoria situacionais da liderança nesta teoria os contextos são levados em consideração, vale destacar que segundo esta teoria não existe um modelo de liderança válido para todas as situações e sim o modelo que se melhor adequa a situação vivenciada.

Cada tipo de liderança contribui para o desenvolvimento do conhecimento que temos atualmente, é possível perceber que ainda muitas organizações preferem exercer o modelo autocrático, enquanto algumas transitam para tipos de liderança que promovam um maior desenvolvimento intelectual e criativo da equipe.

2.2. A MOTIVAÇÃO

Os líderes desempenham um papel crucial nas empresas, pois influenciam diretamente o desempenho das equipes. São eles os responsáveis por estabelecer uma comunicação eficiente e motivar seus colaboradores em direção a um objetivo comum. (Magalhães e Soares, 2019).

A satisfação do trabalhador afeta diretamente a vontade, o compromisso dele com os desafios que emergem do dia-a-dia do trabalho, este comprometimento organizacional está ligado por uma função linear positiva, ou seja, quanto maior a satisfação, maior o comprometimento do com o trabalho. (Hora, Júnior e Souza, 2018).

O contentamento é fator primordial que provoca mudanças nas organizações, de acordo com Tambasco et al. (2017), estas mudanças devem propiciar a todos os funcionários a oportunidade de interagirem nas atividades mais importantes da instituição.

Segundo Herzberg (1968), a motivação é um aspecto intrínseco ao ser humano, sendo gerado por fatores internos; deste modo não precisa de estímulos externos. Entretanto, a teoria desenvolvida por Herzberg (Teoria dos dois fatores) oferece uma visão mais ampla de como os aspectos do trabalho influenciam nos níveis de motivação e satisfação da equipe, como afirma Paiva et al., (2017).

Neste sentido, implementar estratégias eficazes para engajar os colaboradores nas atividades e conquistas importantes da empresa é de grande relevância para alcançar um nível aceitável de satisfação, de acordo com Oliveira, Passos e Ribeiro (2019). Além disso, estes autores sugerem que a utilização do marketing interno facilita as realizações de outras mudanças, pois esta técnica ultrapassa a barreira da comunicação.

Conforme Bichett e Vargas (2021), a motivação é concebida como uma parte essencial do processo administrativo, desempenhando um papel central no sucesso das organizações. Ela é a força interna que impulsiona os indivíduos a agir em direção a objetivos específicos, sendo, por isso, considerada uma condição fundamental para o alcance das metas estabelecidas no ambiente de trabalho.

A insatisfação, por sua vez, pode ocasionar doenças como físico-emocionais como ansiedade, tensão emocional, tensão nervosa, estresse, insônia, irritabilidade, pessimismo, entre outras. Sendo assim, Ferreira e Dias (2017) afirma que as organizações precisam se organizar para desenvolver ambientes livres da geração destas patologias.

Por fim, Almeida e Tacconi (2015) decolar que a motivação é essencial para que o trabalho no âmbito interno e externo sejam elaborados com excelência; somado a isto a satisfação dos funcionários fortalece o marketing institucional, promovendo a imagem positiva da organização.

2.3. PRODUTIVIDADE

É possível notar que existe um vínculo entre o bem-estar do trabalhador e a produtividade; segundo Ocasal, Martinez e Santos (2024), as organizações devem implementar estratégias que possibilitem bem-estar com o intuito de melhorar a produtividade e eficácia organizacional. Abordando as necessidades emocionais e psicológicas, as empresas criam ambientes mais saudáveis e, conseqüentemente, motivador e produtivo.

Atualmente, a produtividade tem sido alvo do estudo da psicologia humana pois entende-se que a necessidade de condições físicas, mentais e organizacionais influenciam diretamente nesta questão, como dispõe Azevedo (2021). Ao longo de anos, desde a implementação do capitalismo pós-revolução industrial, a busca por uma excelência em produtividade desenvolveu a sociedade e a dinâmica entre trabalhador e do trabalho.

Segundo Azevedo (2021), desde a década de 50 há um entendimento sobre a satisfação dos funcionários e sua relação de causa e efeito na produção, esta questão está atrelada a condições sociais e mentais, valendo salientar que as prerrogativas financeiras não são as únicas causas da motivação nas organizações. Santos e Dutra (2023) destacam que condições de trabalho inadequadas podem ter um impacto negativo significativo na produtividade. As más condições de trabalho podem se manifestar de várias maneiras, afetando tanto a motivação quanto a eficácia dos funcionários.

Para Pietrani e Feijoo (2020), a produtividade também é resultado de treinamento e desenvolvimento do funcionário, a realização destas atividades promovem a preparação para os requisitos de eficiência e produtividade. Levando em consideração, as necessidades que cada trabalhador possui, tentando supri-las para maior eficácia no trabalho realizado.

Entretanto, de acordo com Pietrani e Feijoo (2020), a ideia de que “a produtividade nunca deve cessar, tal como ocorre com as máquinas”, permite entender a concepção atual entre as relações humanas e o trabalho, bem como a tecnologia e o mundo contemporâneo. Pietrani e Feijoo (2020) também afirmam que nos dias atuais a tecnologia e o progresso promovido por ela fazem parte das demandas de eficiência das atividades humanas, contudo não se pode exigir a equiparação da produção realizada pelo homem e do crescente poder que a tecnologia possibilita.

É inegável que há uma relação entre a produtividade, motivação e liderança, para obter sucesso nas suas demandas, toda organização deve entender e melhorar os laços entre estes três fatores, Braga Junior et al. (2013). Com a evolução do processo de trabalho, percebeu-se que a motivação dos trabalhadores é essencial para a produção, por isso é necessário oferecer um ambiente saudável, onde haja o respeito das necessidades e promoção do engajamento dos colaboradores, Campilho e Medeiros, (2021). Sendo assim, a liderança tem papel crucial, ao inspirar, orientar e criar condições apropriadas para o desenvolvimento no seu grau máximo.

3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou como metodologia de pesquisa o método *Survey*, este método envolve a coleta de dados de uma amostra de indivíduos por meio de questões padronizados. A utilização deste método se mostrou viável, pois seu objetivo é adquirir informações sobre atitudes, opiniões, crenças e comportamentos. (Jansen, Jung e Salminen, 2023).

A *Survey* é apropriada para esta pesquisa, pois neste caso não há, e não se pôde controlar as variáveis dependentes e independentes, descrevendo situações reais que ocorrem ou ocorreram em determinado período de tempo nesta população. (Freitas *et al.*, 2000).

Esta metodologia utiliza instrumentos de coleta que incluem diversos pontos que argumentam sobre o problema; normalmente as pesquisas são de quesitos mistos, pois sugerem respostas ou deixam abertas para liberdade do sujeito, (Nique e Ladeira, 2014).

Assim sendo, para coletar os dados, aplicou-se o questionário, que é uma técnica que consiste na aplicação de um determinado número de perguntas que tem como propósito obter informações sobre valores, sentimentos, visões e outros aspectos, (Gil, 2008).

Esta ferramenta de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens; apresentando como principais pontos positivos: Economia de tempo, maior alcance de número de pessoas simultaneamente, amplitude geográfica, respostas rápidas e precisas, eventual descrição da população obtendo respostas inacessíveis, entre outros, (Marconi e Lakato, 2017).

O questionário é um método bastante utilizado em diversos tipos de pesquisas sociais, sendo fundamental para a constatação de perspectivas necessárias na

pesquisa descritiva. Esta pesquisa foi desenvolvida com base nas respostas do questionário abaixo:

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONARIOS DA PREFEITURA DE IPOJUCA:

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
 - ☐ () Menos de 1 ano
 - ☐ () 1 a 3 anos
 - ☐ () 3 a 5 anos
 - ☐ () Mais de 5 anos
2. Qual é o seu departamento/setor?
 - ☐ () Administrativo
 - ☐ () Financeiro
 - ☐ () Recursos Humanos
 - ☐ () Vendas
 - ☐ () TI
 - ☐ () Outro: _____
3. Como você avalia a capacidade de liderança dos gestores da empresa?
 - ☐ () Excelente
 - ☐ () Boa
 - ☐ () Regular
 - ☐ () Ruim
 - ☐ () Muito Ruim
4. Os líderes da sua equipe costumam estar abertos a ouvir novas ideias e sugestões?
 - ☐ () Sempre
 - ☐ () Frequentemente
 - ☐ () Ocasionalmente
 - ☐ () Raramente
 - ☐ () Nunca
5. Em uma escala de 1 a 5, como você se sente motivado no seu trabalho atualmente?
 - ☐ 1 (Nada motivado) | 2 | 3 | 4 | 5 (Muito motivado)
6. Que ações de liderança você acredita que poderiam ser implementadas para aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores?

7. Em geral, como você avalia o ambiente de trabalho na empresa em termos de suporte e incentivo ao crescimento dos colaboradores?

- () Excelente
- () Bom
- () Regular
- () Ruim
- () Muito Ruim

O questionário aplicado consiste em um total de 6 questões fechadas e 1 questão aberta, aplicadas a uma amostra de 19 pessoas pertencentes aos setores de Recursos Humanos, Arquivo Geral e Setor de Inquérito Administrativo da Prefeitura do Ipojuca. Este setor conta com o total de 25 funcionários.

O questionário foi aplicado de modo sigiloso, pois normalmente organizações políticas são acompanhadas por uma desconfiança e medo de expressar opiniões sinceras a respeito da liderança. Assim sendo, tentou-se garantir que os dados representassem as verdadeiras percepções dos funcionários sobre seus líderes, sendo criado um ambiente de confiança e garantindo o anonimato dos participantes, visando evitar possíveis perseguições.

Portanto, para análise de dados, optou -se por entender as concepções dos colaboradores sobre seus líderes e como, na sua perspectiva, podem agir para melhorar a motivação da equipe.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente ao analisar os perfis das pessoas questionadas percebemos a existência de funcionários mais experientes no quadro, isto pode indicar a valorização de talentos, bem como a estabilidade que as empresas que eles pertencem podem promover. Os 19 sujeitos entrevistados estão distribuídos na Figura 1 de acordo com o período de vínculo com a empresa.

Figura 1. Tempo de empresa.

ANOS	QUANTIDADE DE SUJEITOS
MENOS DE 1	1
ENTRE 1 E 3	7
ENTRE 3 E 5	5
MAIS DE 5	6

Fonte: Autor próprio, 2024.

Esta distribuição indica que há um nível mais elevado de estabilidade e de engajamento, entretanto estes dados sugerem que há uma regularidade na gestão de pessoal. há também uma inserção gradual de novos talentos na corporação, possibilitando a coexistência de indivíduos mais experientes e novos talentos.

O desenvolvimento deve ser contínuo no que se refere a inovabilidade da empresa, exigindo aprendizagem de novas habilidades e inovação no processo estratégico (Quandt, 2012). Por isso se faz necessário a existência deste conjunto de indivíduos plurais no que tange a experiência, idade e conhecimento.

De acordo com Marconi (2004), as vantagens de renovar constantemente os quadros de funcionários, não necessariamente reduz a importância dos mais experientes; deve, portanto, haver uma integração entre a experiência dos mais antigos e as competências dos mais novos.

Outro parâmetro analisado foi o departamento e os cargos ocupados por estes colaboradores, sendo distribuídos conforme mostra a Figura 2.

Figura 2. Distribuição de pessoas.

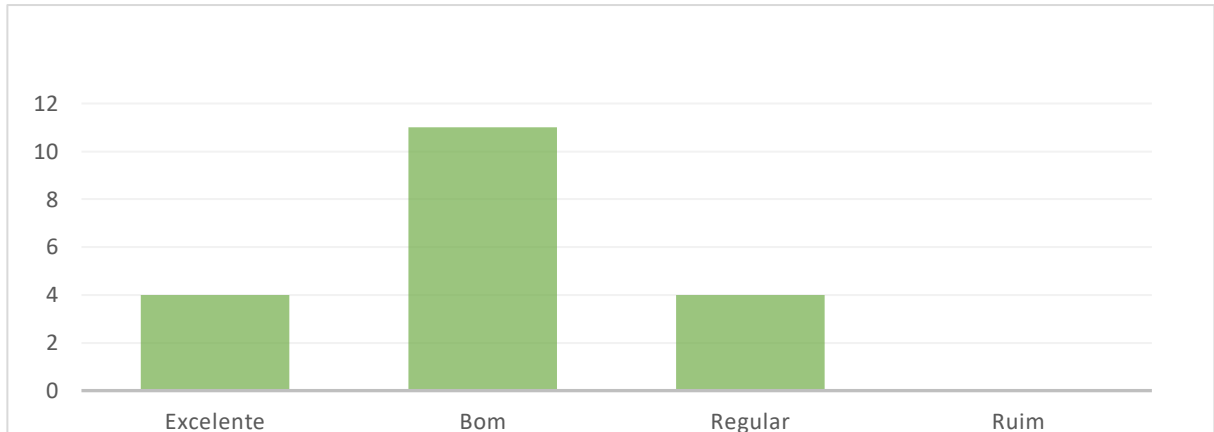
SETOR	QUANTIDADE DE PESSOAS
ADMINISTRATIVO	8
FINANCEIRO	1
RECURSOS HUMANOS	9
VENDAS	-
T.I	-

Fonte: Autor próprio, 2024.

Na figura 2 é possível observar a quantidade de pessoas e seus respectivos cargos operacionais. A distribuição de pessoas pode fornecer diversas informações valiosas sobre a estrutura organizacional, como a dinâmica de trabalho, os departamentos, a estrutura hierárquica, além de mostrar se os talentos estão sendo utilizados de forma eficaz. Segundo Saraiva e Irigaray (2009), a implementação de diversidade seja no sentido de políticas sociais ou administrativa, colabora para a ampliação da população atingida pelo trabalho desenvolvido em determinadas corporações.

As percepções dos sujeitos, em relação à capacidade de lideranças, são apresentadas de maneira mais detalhada no Gráfico 1.

Gráfico 1. Trabalho desempenhado pelos líderes.

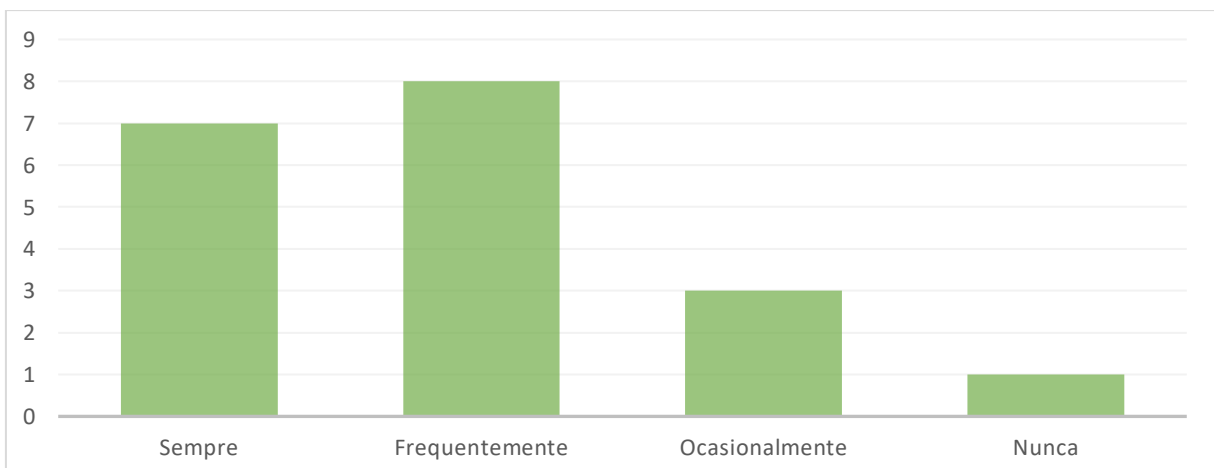


Fonte: Autor próprio, 2024.

As informações colhidas trazem uma análise predominantemente positiva, esses números nos permitem entender que apesar de a maioria verem os seus líderes de forma favorável, uma parcela ainda percebe oportunidades de melhorias, necessitando de um esforço com as tarefas diárias e do bem estar da equipe, pois “sem um líder engajado e comprometido fica difícil reunir esforços para o cumprimento de metas” (AZEVEDO, 2020, p.10)

Quanto a existência de feedbacks e à abertura para sugestões e ideias, percebemos, novamente, que a maioria dos sujeitos apresentam uma boa avaliação da liderança, como é observado no Gráfico 2:

Gráfico 2. Abertura para sugestões.



Fonte: Autor próprio, 2024.

Nesta questão buscou-se analisar a regularidade com que o exercício da comunicação ocorre nesta instituição, no geral os funcionários percebem frequentemente este trabalho, porém os dados que trazem esta prática ocasional ou até mesmo inexistente nos alertam para a existência de um tratamento diferenciado a alguns sujeitos.

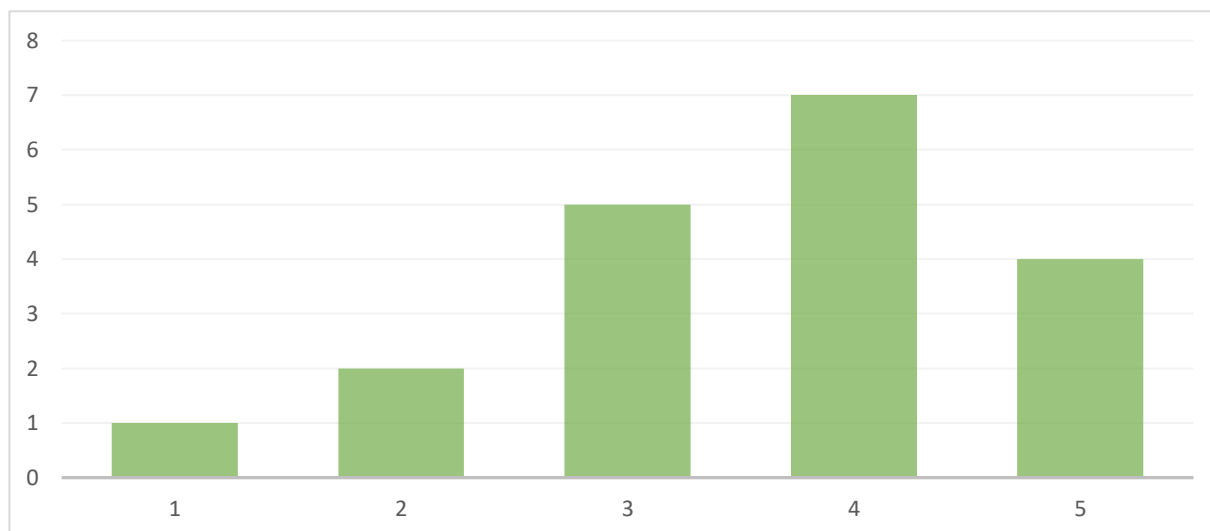
Neste sentido, o perfil de liderança que valoriza este ponto deve ser a mais democrática possível, desta forma entende-se que a liderança quando exercida com autoritarismo, leva o desânimo, à indiferença e o medo dos funcionários (Ruffatto, Pauli E Ferrão, 2017).

Embora haja essa visão majoritária do diálogo, o conceito de definição metas foi intermediário. Quando não há atitudes que direcionam o engajamento de suas equipes, há também uma dificuldade de entender se os funcionários se sentem estimulados para alcançar as metas (Azevedo, 2020).

Neste sentido a avaliação desta população argumenta que o trabalho da gestão precisa ser mais claro, para que não gere cobranças desnecessárias e injustas por parte dos líderes.

A boa comunicação foi abordada como ponto principal para considerar um bom líder, além de transparência, capacidade de motivação e empatia. Neste sentido, o líder além de focar no “fazer” precisa gerir os conflitos que eventualmente surgem na corporação através da comunicação, criando a imagem de um líder motivador e acessível (Ruffatto, Pauli e Ferrão, 2017).

Para aferir o nível de motivação dos sujeitos da pesquisa, utilizou-se uma escala de 1 a 5, os resultados mostrados no Gráfico 3, apresentam uma tendência positiva, porém com alguns desvios.

Gráfico 3. Nível de motivação.

Fonte: Autor próprio, 2024.

Através deste gráfico podemos notar um maior número de funcionários nos níveis mais altos de motivação. Este nível pode ter ligação com diversos fatores, tais como compensações financeiras, nível hierárquico, tratamento diferenciado e etc. Entretanto, não é possível concluir os fatores atrelados a esta motivação ou à falta dela.

Com estes dados foi possível perceber que embora haja uma maioria que se sinta motivada neste setor da Prefeitura do Ipojuca, uma parte considerável apresenta um nível muito baixo, intermediário e até mesmo inexistente de motivação. Este fato é muito associado ao assédio moral existente no serviço público, estando ligado às disputas de poder do que à busca por produtividade (Bretas, Neto e Paula, 2017).

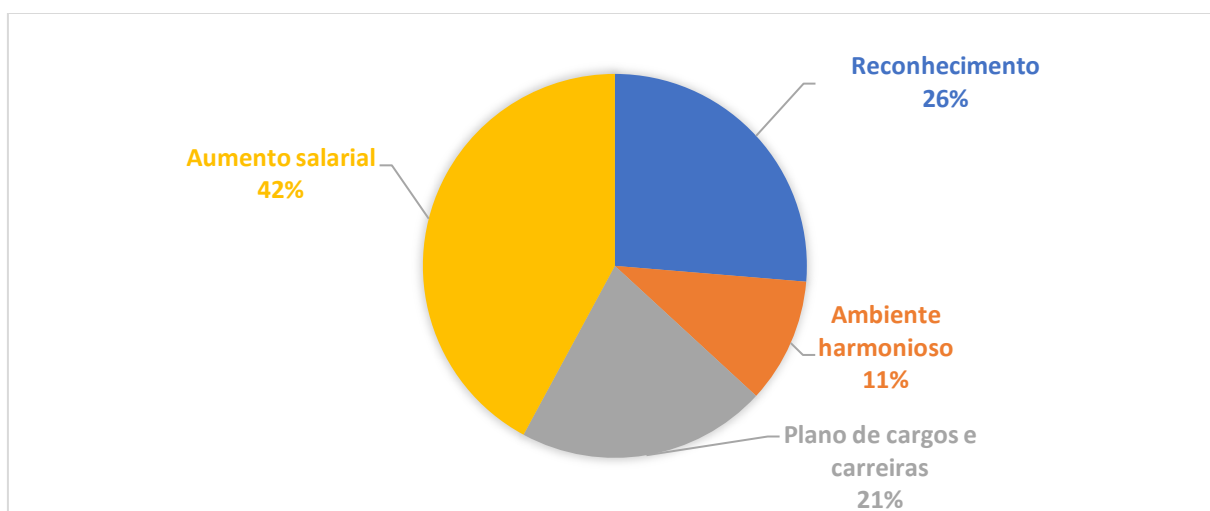
A população da investigação pôde expressar a relação que enxergam entre a liderança e a motivação, indagando que a influência destes dois aspectos se dá de forma saudável quando envolve habilidades como comunicação clara e eficiente, empatia para entender as necessidades e esforços de cada um, pois conforme Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), o líder pode até influenciar por sua autoridade, mas ele não consegue motivar através deste comportamento.

Junto a isto, o líder precisa mostrar os caminhos, metas e objetivos que precisam ser atingidos pela equipe, direcionando na direção de cumprir todos estes pontos (Araújo, 2013). Segundo um dos sujeitos da investigação "Sem liderança é

impossível alcançar os objetivos, pois, o líder atua como comandante de um barco; sem ele, o barco (equipe) fica à deriva”.

Visando identificar sugestões para aprimorar a motivação dos funcionários, foi utilizada uma questão aberta. As respostas estão ilustradas no Gráfico 4.

Gráfico 4. Sugestão de melhoria.

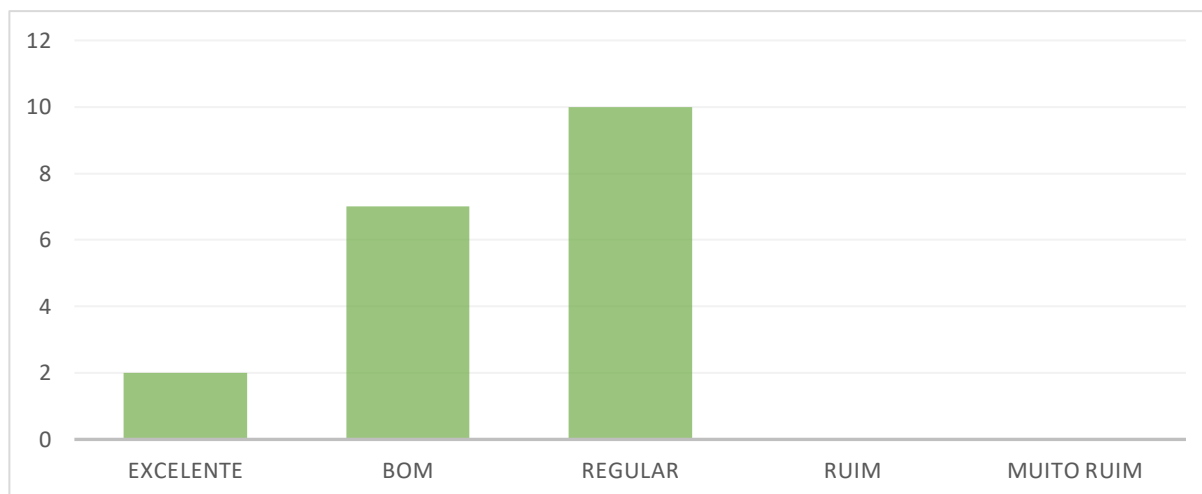


Fonte: Autor próprio, 2024.

Estas respostas apontam a existência de possíveis desvios na condução feita pela liderança, para ajustar estes problemas deve-se melhorar as condições físicas, psicológicas e sociais do ambiente, isso inclui a compensação salarial, os planos de carreiras e a harmonia entre os funcionários (Ribeiro e Santana, 2015).

No que se refere ao aumento salarial este ponto pode estar ligado diretamente à motivação dos colaboradores; este fator se atrela a valorização financeira, mas acima disto representa o reconhecimento pelo trabalho realizado pelo colaborador. Somado a isto é primordial que o aumento salarial se alinhe a outros fatores, como oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho, a fim de garantir uma satisfação longínqua.

Apesar de um maior número de participantes perceberem os pontos positivos de seus líderes; informando, inclusive, que há a liberdade do diálogo, apontando um tipo de gestão mais democrática. Uma parcela manifestou a existência de um poder mais centralizado, cujo não recebe opinião dos funcionários ou só escutam opiniões quando as solicitam, como observa-se no Gráfico 5.

Gráfico 5. Avaliação final sobre a liderança.

Fonte: Autor próprio, 2024.

A avaliação final aponta que, de maneira geral, os colaboradores consideram o trabalho da liderança regular, apontando lacunas quanto a comunicação, definição de metas e outros conceitos importantes. Neste caso, os líderes devem estar abertos a adquirir novas competências, sendo mais flexíveis ao perfil de liderança exigido (Instituto Rui Barbosa, 2023).

Neste sentido, percebe-se uma desconexão entre as práticas desenvolvidas pelos líderes e as expectativas criadas pelos colaboradores. Deste modo, deve-se identificar as possíveis causas de distorções na empresa e trabalhar a relação entre liderança, para que além de fortalecer este relacionamento, criar um ambiente mais coeso e motivador, Recuerdal et al., (2012).

Portanto, é importante que se adote uma postura mais acessível à aquisição de novas competências, permitindo que se possa caminhar entre perfis de liderança que são necessários em determinados momentos na organização. Sendo assim, o gestor deve apresentar maior flexibilidade e abertura para aprendizado, buscando atender as demandas de trabalho.

Esta pesquisa permitiu que os sujeitos avaliassem a instituição, relacionando os conhecimentos teóricos com as vivências do mercado de trabalho. As opiniões sobre a liderança e motivação variam entre excelente e regular, sugerindo que apesar do grupo ter a percepção positiva, há aspectos da liderança que precisam de melhorias, para que se possa alinhar aos recentes conceitos sobre liderança e sua influência na motivação dos colaboradores, atingindo o mais próximo de um ambiente eficaz e harmonioso.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que a liderança é vista como um aspecto importante na gestão de pessoas e na produtividade das corporações. Com isto em mente, ela tem como objetivo engajar os colaboradores, promovendo um ambiente mais saudável e colaborativo.

O líder precisa deter conhecimentos pertinentes à gestão de pessoas; visando, portanto, desenvolver e conservar os indivíduos de sua equipe. Seu papel é transformar o ambiente de trabalho, para que a equipe possa acompanhar as mudanças do mercado.

Sendo assim, este trabalho, desenvolvido no setor de RH do município de Ipojuca, teve como objetivo analisar a visão dos colaboradores sobre sua liderança, abordando temas sensíveis como a capacidade, a transparência, o perfil democrático e comunicação.

As raízes destas perspectivas podem surgir de fontes diversas, não é possível inferir quais as causas subjetivas que provocam estas interpretações neste trabalho; porém é permissível que a partir deste ponto outros trabalhos surjam apresentando a causa das insatisfações pessoais de uma população, buscando perceber regularidade em comportamentos que provoquem a falta de motivação e/ou a avaliação negativa dos líderes.

Através desta pesquisa, foi possível perceber o nível de satisfação dos sujeitos, sugerindo caminhos que podem estar ligados às respostas analisadas. Os sujeitos ainda puderam avaliar o trabalho dos seus líderes e como este fator influencia nas perspectivas deles sobre trabalho e motivação; junto a isto este trabalho permitiu perceber as opiniões dos funcionários a respeito dos fatores que influenciam na motivação de cada um, permitindo verificar que há percepções comuns sobre estes fatores.

Esta pesquisa se mostrou inovadora no que se refere a buscar identificar as percepções dos colaboradores a respeito de seus líderes, apesar das teorias e estudos sobre a liderança e o seu papel na motivação embasarem de maneira substancial este artigo, grande parte da literatura atual enfoca no perfil do líder e como eles devem agir em determinadas situações criando teorias a partir do momento histórico vivenciado.

Entretanto, buscar conhecer as opiniões dos próprios colaboradores mostrou-se significativo, pois partindo do pressuposto de que não detenham conhecimentos

profundos na área estudada, a vivência na dinâmica chefe-funcionário, permite criar juízos a respeito de como o seu contexto melhoraria a partir de pontuais mudanças na atuação da liderança.

5. REFERÊNCIAS

ADRIANA DO ROCIO LORO (Brasil). Instituto Rui Barbosa (org.). **DIRETRIZES PARA AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO**. Instituto Rui Barbosa, Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-35, ago. 2023. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/biblioteca/diretrizes-para-as-competencias-de-lideranca-e-gestao/>. Acesso em: 03 dez. 2024.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/J9gZqg8cKQxtP38Px56KFG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 dez. 2024.

AZEVEDO, Ana Carina. Das campanhas de produtividade ao trabalho humano: uma evolução tecida nas teias do estado novo. **Cadernos Sociedade e Trabalho**, [S.l.], v. 1, n. 21, p. 121-134, jul. 2021. Disponível em: https://research.unl.pt/ws/portalfiles/porta/35394707/cst21_122_134.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

AZEVEDO, Marcela Dantas. A IMPORTÂNCIA DO LÍDER ENGAJADO PARA O ESTÍMULO DA EQUIPE: UM ESTUDO DAS LIDERANÇAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE SERGIPE. **Ideias e Inovação**, Aracaju, v. 5, n. 3, p. 9-16, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/ideiaseinovacao/article/view/8903/4023>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRAGA JUNIOR, Sergio Silva *et al.* Possibilidades entre Motivação e Produtividade: um estudo de caso no alto tietê. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 90-104, dez. 2013. Instituto Federal de Educacao, Ciencia e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2015.2292>. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewArticle/1940>. Acesso em: 21 set. 2024.

BRETAS, Paula Fernandes Furbino; CAPRONI NETO, Henrique Luiz; MOURA-PAULA, Marcos Júnior. Assédio moral sutil em uma organização pública do poder legislativo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 1-26, 11 dez. 2020. Revista de Gestae e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1091>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1091>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. FATORES INFLUENCIADORES NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO AO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL. **Desafio Online**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 138-162, 1 out. 2020. Universidade

Federal de Mato Grosso do Sul. <http://dx.doi.org/10.55028/don.v9i1.10195>. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195>. Acesso em: 21 set. 2024.

CAMPILHO, J.; MEDEIROS, L. R. D. A IMPORTÂNCIA DO GESTOR PARA O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SEUS COLABORADORES. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 677–689, 2021. DOI: 10.31510/inf.v18i2.1263. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1263>. Acesso em: 21 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

DIAMOND, Jared. *Armas, germes e aço: os destinos das sociedades humanas*. Rio de Janeiro: Record, 2010.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 200-221, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/>. Acesso em: 20 set. 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **THE Effective Executive**: the definitive guide to getting the right things done. New York: Collins, 1966.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro; DIAS, Cátia Castro. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO. **Psicologia e Saúde em Debate**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 30-43, 5 dez. 2017. *Psicologia e Saude em Debate*. <http://dx.doi.org/10.22289/v3n2a3>. Disponível em: <https://www.psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145>. Acesso em: 21 set. 2024.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 105-112, set. 2000. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3503105.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2024.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANDWERK, Brian (ed.). **Animais escolhem seus líderes com critérios que variam de força bruta à democracia**: em tempos de eleição, descubra como elefantes, abelhas e outro bichos mantêm suas sociedades organizadas. 2020. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/animais/2020/10/animais-escolhem-seus-lideres-com-criterios-que-variam-de-forca-bruta-a-democracia>. Acesso em: 11 set. 2024.

HELLER, R. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HERZBERG, Frederick. **One more time: How do you motivate employees?** Harvard Business Review, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HORA, Gabriela Pereira R.; R. JÚNIOR, Rodolfo; SOUZA, Marcos A.. Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. **Temas em Psicologia**, [S.L.], v. 26, n. 2, p. 971-986, jun. 2018. Associação Brasileira de Psicologia. <http://dx.doi.org/10.9788/tp2018.2-16pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsy/a/xbTN7gyT3zdVRVJDBrN7Pg/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2024.

JANSEN, Bernard J.; JUNG, Soon-Gyo; SALMINEN, Joni. Employing large language models in survey research. **Natural Language Processing Journal**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 100020-100027, set. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nlp.2023.100020>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949719123000171>. Acesso em: 22 nov. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 618–628, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>. Acesso em: 21 set. 2024

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo. Atlas, 2014.

OCASAL, Diva Liceth Mendoza; MARTÍNEZ, Maira Alejandra González; SANTOS, Nelly Quirvan. Subjective well-being and labor productivity: a global and organizational perspective. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 64, p. 1-16, jul. 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/91402>. Acesso em: 16 set. 2024.

OLIVEIRA, António José; PASSOS, Clotilde; RIBEIRO, Célia. O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das pmes da região de lafões. **Gestão e Desenvolvimento**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 81-97, 11 set. 2019. Gestão e Desenvolvimento. <http://dx.doi.org/10.7559/GESTAOEDESENVOLVIMENTO.2019.375>. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/375>. Acesso em: 21 set. 2024.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira dalla. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 379-390, 27 fev. 2015. FapUNIFESP

(SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.011411>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/WPBvTLTBKPCDFGztRwyGNNt/?lang=pt>. Acesso em: 05 set. 2024.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão *et al.* Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 55, 11 abr. 2017. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441750483005.pdf>. Acesso em: 21 set. 2024.

PAULA, Paulo Henrique Leite de. **A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA**. 2017. 42 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gerência Empresarial, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/3443/1/Paulo%20Henrique%20Leite%20de%20Paula.pdf>. Acesso em: 19 set. 2024.

PARO, Débora Silva; SPERETTA, Janaína Aparecida; DELLALIBERA-JOVILIANO, Renata. A influência da liderança na motivação. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro, v. 8, n. 1, p. 441-450, ago. 2015. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>. Acesso em: 19 set. 2024.

PEREIRA, Jussara Jéssica; SARAIVA, Carolina Machado; REZENDE, Ana Flávia. TEORIAS TRADICIONAIS DE LIDERANÇA A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA CRÍTICA. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 29, n. 2, p. 474-503, ago. 2023. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.390.123685>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/3C6NP9fXdXdGv8G8V3YqRfz/>. Acesso em: 20 set. 2024.

PIETRANI, Elina Eunice Montechiari; FEIJOO, Ana Maria Lopez Calvo de. A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM UMA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA-HERMENÊUTICA: a produtividade em questão. **Psicologia em Estudo**, [S.L.], v. 25, n. 0, p. 1-14, 28 maio 2020. Universidade Estadual de Maringá. <http://dx.doi.org/10.4025/psicolestud.v25i0.42516>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/WhwGx8x3ck7V8vX7Qrczy5v/>. Acesso em: 15 set. 2024.

QUANDT, Carlos Olavo. REDES DE COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO LOCALIZADA: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 142-166, 24 abr. 2012. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v1i1.674>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303060>. Acesso em: 03 dez. 2024.

RECUERDAL, Ana Mengua *et al.* LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA LA MEJORA CONTINUA Y PROGRESO DE LAS EMPRESAS. **Investigación**, [S.L.], v. 3, n. 5, p. 3-21, ago. 2012. Disponível em: <https://3ciencias.com/articulos/articulo/la-resolucion-de-problemas-como-mejora-continua-y-progreso-de-las-empresas/>. Acesso em: 07 dez. 2024.

RIBEIRO, Fabiana Marques. **Organização Social em Chimpanzés (Pan Troglodytes)**:: estudo de um grupo familiar no badoca safari park. 2018. 16 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Biologia Evolutiva e do Desenvolvimento, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018. Cap. 1. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c0105727f1027460d9d92699f698e3d1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 19 set. 2024.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lúcia Chagas de. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf. Acesso em: 03 dez. 2024.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 29-44, 7 abr. 2017. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975faces2017v16n1art3616>. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/3616>. Acesso em: 03 dez. 2024.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, out. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/>. Acesso em: 04 dez. 2024.

SANTOS, Daniel Robert Gomes dos; DUTRA, Edvaldo Silva. TEORIAS MOTIVACIONAIS:: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 1-15, 25 jul. 2023. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/812>. Acesso em: 17 set. 2024.

SANTOS, Mariana Marques dos; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 1750-1757, dez. 2021. GN1 Sistemas e Publicacoes Ltd.. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000400010&script=sci_arttext. Acesso em: 20 set. 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, set. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/>. Acesso em: 07 dez. 2024.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. LIDERANÇA PÓS-HERÓICA: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209-214, jun. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/Xggr9WGHFFyLmycjWFKRb9m/>. Acesso em: 07 dez. 2024.

SILVA, Jaqueline de Brito. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2014v15n1p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/385>. Acesso em: 11 set. 2024.

TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva; ALMEIDA, Izabel Cristina Silva de. SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO IFRN – CAMPUS NATAL CENTRAL. **Holos**, Natal, v. 5, n. 1, p. 367-378, 1 out. 2015. Instituto Federal de Educacao, Ciencia e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2015.2292>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/holos/article/view/2292>. Acesso em: 15 nov. 2024.

TAMBASCO, Letícia de Paula *et al.* A satisfação no trabalho da equipe multiprofissional que atua na Atenção Primária à Saúde. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 140-151, jun. 2017. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/sdeb/v41nspe2/0103-1104-sdeb-41-spe2-0140.pdf. Acesso em: 20 set. 2024.

TRENTIN, Luciano et al. Qualidade de vida em uma empresa têxtil: levantamento do nível de satisfação dos funcionários. **Espacios**, [S.l.], v. 37, n. 7, p. 3-9, nov. 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n07/16370703.html>. Acesso em: 25 nov. 2024.