

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL DA SILVA PINTO

**A COMUNICAÇÃO ENTRE O GESTOR E SUAS EQUIPES COMO ESTRATÉGIA
PARA MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS.**

CURITIBA

2022

RAFAEL DA SILVA PINTO

**A COMUNICAÇÃO ENTRE O GESTOR E SUAS EQUIPES COMO ESTRATÉGIA
PARA MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS.**

Artigo apresentado como requisito parcial
à conclusão do Curso de MBA em Gestão
Estratégica, do Setor de Administração, da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Samantha de
Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2022

A COMUNICAÇÃO ENTRE O GESTOR E SUAS EQUIPES COMO ESTRATÉGIA PARA MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

RAFAEL DA SILVA PINTO

RESUMO

A qualidade das relações entre líderes e liderados tem se revelado como um dos principais fatores que influenciam as organizações. O presente estudo, de caráter quantitativo, teve por objetivo investigar qual a influência da percepção de proximidade e da comunicação do líder com a equipe na motivação em permanecer na organização. A pesquisa foi realizada com trabalhadores de uma empresa da área de telecomunicações que estava passando por um processo de transição de tecnologia de trabalho. A metodologia utilizada foi descritiva, foi criado um questionário via google docs com 11 perguntas, três equipes participaram das entrevistas, os questionários foram aplicados separadamente para que pudesse diferenciar os sentimentos das equipes de acordo com seu líder. Os resultados demonstraram diferenças de interesses entre gerações e diferença de sentimentos entre as equipes. Os colaboradores mais novos que atuam no segmento de fibra óptica tem como interesse formação em graduação e se manterem atualizados conforme evolução da tecnologia, enquanto a geração mais antiga, que atua na tecnologia que vai se tornar ultrapassada, composta pelos colaboradores com mais de 10 anos de experiência, tem interesses em cursos rápidos para que possam migrar para o segmento de fibra óptica.

Palavras-chave: liderança; comunicação; organização.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo teve início a partir da situação de transição em uma empresa prestadora de serviços de implantação e manutenção em redes de Telecom, criada em 2007 para suprir a necessidade em ter uma mão de obra qualificada na área. A organização atua em 18 estados e mais de 3.000 municípios, possui mais de 8.000 colaboradores e passa atualmente por um momento de reestruturação, tendo em vista que o seu principal cliente mudou toda estrutura organizacional e com isso abriu licitação para atrair novas empresas para prestação de serviços.

A partir disso a empresa perdeu parte do seu contrato para uma outra que ofereceu os serviços por um valor inferior. Neste contexto, cerca de 396 colaboradores na região do Paraná foram afetados pela perda do contrato, 85 colaboradores mesmo após essa perda de contrato, receberam a proposta de continuar na organização com os mesmos salários e benefícios, porém somente sete resolveram permanecer sendo que os outros optaram por migrar para a nova empresa que ganhou a licitação para a prestação dos serviços com menores valores mesmo sabendo que a redução de custos poderia refletir em seus salários, benefícios ou plano de carreira.

O convite para a permanência na empresa foi divulgado para todos os setores pelos seus gestores, por meio da intranet e por conversas individuais feitas diretamente pelos gestores das áreas que tinham interesse em manter essa mão de obra. O retorno dos que optaram por sair e migrar para a nova organização foi de que não conseguiam perceber que a atual empresa estivesse preocupada com o desenvolvimento dos seus colaboradores e preferiram assim, arriscar oportunidades em uma nova instituição. Esse sentimento foi relatado pelos mais diversos cargos iniciando nos níveis mais altos da hierarquia o que reflete para todos os seus liderados.

Sendo assim o objetivo deste trabalho é tentar compreender entre aqueles que permaneceram na empresa, qual a influência da percepção de proximidade e da comunicação do líder com a equipe na motivação em permanecer na organização. Os resultados do presente estudo poderão auxiliar na proposição de estratégias para que os gestores incentivem e motivem suas equipes a permanecerem na empresa em busca das metas estipuladas pela companhia

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir serão apresentados na revisão de literatura, conceitos sobre motivação, liderança e estilos de lideranças, bem como a influência que o estilo de liderança tem na motivação no ambiente organizacional.

2.1 MOTIVAÇÃO

O tema da motivação tem sido estudado por diversos autores, com a mudança de comportamento das pessoas, simplesmente impor algo não é o suficiente para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. Os colaboradores precisam sentir-se valorizados e motivados para que consigam fazer as entregas de resultados estipulados para as companhias com qualidade e comprometimento. Autores como McClelland e Maslow entre outros são algumas das referências sobre esse assunto.

McClelland (1961) desenvolveu a teoria das “três necessidades adquiridas socialmente” que busca explicar a motivação dos indivíduos em seu trabalho a partir da satisfação de suas necessidades.

Segundo o autor, três tipos de necessidade merecem atenção: Necessidades de Realização, de Afiliação e de Poder. Essas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo de acordo com as suas experiências de vida e interação com os outros e com o ambiente em que está inserido.

As necessidades existem em graus diferentes, em todos os indivíduos, de forma que a hierarquia das necessidades, na teoria de McClelland (1961), é individual. Assim, a forma de atuação de uma pessoa no trabalho será determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.

A necessidade de realização está relacionada ao desejo da pessoa de atingir objetivos que lhe desafiem, em buscar fazer sempre melhor e mais eficientemente, em perseguir a excelência e o sucesso e em obter reconhecimento por suas conquistas (McClelland, 1961). Os indivíduos com alta necessidade de realização escolhem situações que percebem e assumem riscos moderados, onde acreditam que suas habilidades serão suficientes ou que as chances são boas o bastante para que tenham sucesso na realização da tarefa.

Para McClelland (1961), a necessidade de afiliação por sua vez está relacionada ao desejo que o indivíduo tem de estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas positivas com outros indivíduos. Esta necessidade está intimamente ligada ao desejo de se sentir querido ou aceito. Dessa forma, indivíduos com alta necessidade de afiliação preferem trabalhos em que haja interações com outras pessoas e valorizam o trabalho em equipe onde haja cooperação, apoio, coleguismo, concordância e coesão entre os membros da equipe. De acordo com o autor, aqueles com alta necessidade de afiliação estão constantemente em busca por aprovação e por serem considerados propensos ao sucesso por seus colegas (McClelland, 1961). Essas pessoas geralmente escolhem amigos ao invés de especialistas para trabalharem consigo e tendem a evitar decisões impopulares, mesmo que para isso tenham que permitir exceções às regras. Dessa forma, indivíduos com alta necessidade de associação trabalham bem em equipe, mas são deficientes quando em posições de liderança. As pessoas deste grupo tendem a aderir a normas, procedimentos e cultura no local de trabalho e normalmente não alteram as regras por medo de rejeição.

A necessidade de Poder por sua vez está relacionada ao desejo que o indivíduo tem de possuir o controle dos meios e de influenciar outros indivíduos. São pessoas persuasivas, e que possuem uma alta necessidade de se destacar ou causar impacto de alguma forma diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho. Por essa razão, tendem a assumir mais riscos, desde que sejam visíveis aos que desejam impressionar. São pessoas que buscam ou disputam posições de liderança, nas quais suas ideias prevaleçam, mesmo que através de ordens e exigências, e com isso consigam status e prestígio. Por fim, pessoas com uma alta necessidade de poder preferem situações competitivas a situações de cooperação, pois para elas é ganhar ou ganhar.

Segundo McClelland (1961) todos nós temos esses três tipos de motivação, independentemente da idade, sexo, raça ou cultura. O tipo de motivação por que cada indivíduo é impulsionado deriva de suas experiências de vida e as opiniões de sua cultura. (MCCLELLAND, 1961; MCCLELLAND & WATSON, 1973).

Segundo McClelland (1961), pessoas com necessidades diferentes são motivadas de forma diferenciada, e, por isso cabe ao gestor compreender o que motiva cada colaborador de acordo com o seu perfil.

Enquanto na alta necessidade de realização, as pessoas devem receber projetos desafiadores com metas alcançáveis, precisam receber feedback frequente. Na alta necessidade de afiliação, os indivíduos tendem a executar melhores suas funções em um ambiente cooperativo. Na alta necessidade de poder, por sua vez, o indivíduo deve ter a oportunidade de liderar e influenciar outras pessoas, e, com preferência por situações competitivas.

Segundo Maslow (2000), o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: CHIAVENATO (2009, p.53).

Chiavenato (2009), a respeito da hierarquia de Maslow afirma que: As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias -, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias. (CHIAVENATO, 2009, p.52)

Liderança:

Segundo Maximiano (2000) a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder.

A liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos seus objetivos.

Na definição de Chiavenato (2005) “A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através dela uma pessoa influencia as outras em função do relacionamento existente entre elas. Essa influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira interpessoal. Assim, sempre que se encontra um líder - aquele que influencia os liderados – temos também aqueles que são influenciados.

Teorias da Liderança:

De acordo com Montana e Charnov (1998), diversas são as teorias sobre liderança. As mais clássicas são a teoria genética e a teoria dos traços. Segundo Chiavenato (2004), a liderança estabelece um dos temas mais pesquisados nos últimos tempos, onde as teorias sobre a mesma podem ser apresentadas e classificadas em três grupos.

Teoria dos traços de personalidade: Nesta teoria são enfatizadas as qualidades intrínsecas da pessoa e permite concluir que o líder já nasce como tal, não havendo a possibilidade de estudar, desenvolver e se aprimorar para se tornar um. Conforme explicou Vergara (2007), o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes. Já eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização).

Teoria sobre estilo de liderança: Esta teoria associa-se ao estilo de comportamento dos líderes em relação aos liderados. E com isso, defende que os comportamentos podem ser adquiridos e, desta forma, os indivíduos que sejam treinados nos comportamentos adequados para se tornar um líder, conseguem liderar de forma eficaz. A procura por padrões de êxito no interior das organizações,

requerem sempre mais dos profissionais que estão em cargos de liderança, sabido que suas decisões possuem grande importância nos resultados, cooperando inteiramente para o insucesso ou sucesso da empresa.

Teorias da Contingência ou Situacionais: A ideia expressa por estas teorias é que o estilo de liderança depende da circunstância. Segundo Faccioli (2008), o líder precisa ter flexibilidade na relação com seus liderados e saber identificar o estilo de liderança que deverá utilizar diante das situações que aparecerem. O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação (Faccioli, 2008).

Teoria sobre estilo de liderança:

Segundo Bergamini (1994, p.36), a liderança e seus traços constituem como: “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderança.

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Os tipos abaixo descritos são os mais conhecidos:

- a) **Liderança autocrática:** O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é: dominador; emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados; líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.
- b) **Liderança liberal:** O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.
- c) **Liderança democrática:** O líder é extremamente comunicativo; encoraja a participação das pessoas; se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na

definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias.

Liderança e motivação:

O líder capaz de criar em sua equipe um sentimento de entusiasmo e cooperação pode ser fator determinante para o sucesso na entrega das metas da companhia, segundo Goleman (2002,18) a condição emocional do líder e suas atitudes afetam o estado de espírito de seus liderados e em consequência seus desempenhos. Para Paul Hersey (1976, 67-82) “a empresa que adotar posturas humanísticas e democráticas pela liderança, estabelecerá relações de confiança e influência na equipe”. Para Bergamini (1997, 24-25) “o fracasso na maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas”. Para Chiavenato (2000, 301) as empresas são constituídas de pessoas, a motivação, liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro da empresa.

De acordo com Maxwell (2008) os líderes potenciais costumam demonstram uma relação de habilidades como pôr exemplo capacidade de adaptação e de discernimento, disposição para servir, iniciativa, maturidade e persistência. Entre essas habilidades encontra-se a capacidade de se comunicar bem e de interagir com as pessoas de todos os níveis da organização. Em. (MAXWELL, 2008)

Barros (2001) ressalta que a comunicação cumpre diferentes objetivos nas organizações, sendo o primeiro deles informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações. As especulações geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que podem intensificar as reações de tensão a ponto de prejudicar a performance dos funcionários. Posteriormente, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que regem a organização. Essas informações ajudam os funcionários a situarem-se e a minimizarem suas tensões frente ao futuro que os espera. “A comunicação é como a corrente sanguínea de um organismo, que supre cada órgão de oxigênio” (BERALDO, 1996, p. 09).

Ainda de acordo com Parente (2007), que se baseia na máxima de que o principal ativo das empresas são seus funcionários, nos últimos anos, as organizações

perceberam a importância de ter um ambiente positivo e de contar com pessoas motivadas, capazes de gerar sinergia, alta performance e, na ponta, clientes satisfeitos. Segundo o autor, umas das formas de manter esse ambiente de motivação e satisfação é investindo nas estratégias de comunicação interna.

Para Parente (2007), o objetivo da comunicação interna não é vender conceitos ou produtos aos funcionários, mas sim “fortalecer o espírito de equipe, colaborar para construir o senso de pertencimento e a sensação de orgulho – aspectos que estão no DNA da motivação de dar o melhor de si”. (PARENTE, 2007, p. 54)

A existência de nexos entre o fator humano e o resultado dos negócios se tornou evidente. No final das contas, e dos balanços, são as pessoas que fazem a diferença. [...] Somente consolidando crenças e valores internamente em todos os níveis da empresa, utilizando técnicas, recursos e ferramentas adequadas, integrando a comunicação interna com a externa, tratando o público interno como estratégico, é que as organizações vão estabelecer os relacionamentos preconizados pelo branding. (PARENTE, 2007, p. 64)

3 METODOLOGIA

O estudo, de caráter quantitativo, foi realizado com profissionais de uma empresa da área de telecomunicações que estava passando por um processo de transição de tecnologia de trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida com a criação de um questionário via google docs com 11 perguntas relacionadas aos seguintes temas: objetivo profissional, percepção sobre salários, benefício e reconhecimento, intenção de se aperfeiçoar e permanecer na mesma organização e comunicação com a chefia.

O questionário foi aplicado a três equipes distintas da organização. Os questionários foram aplicados separadamente para que pudesse diferenciar os sentimentos das equipes de acordo com o seu líder.

Os dados foram tabulados e analisados por meio do software Excel 2013.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

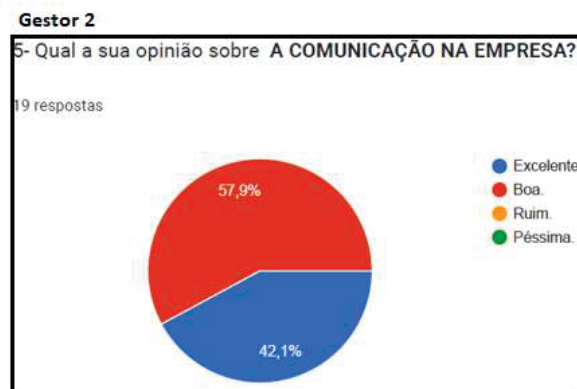
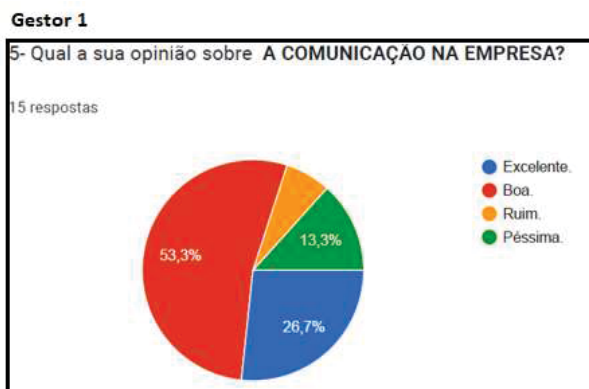
Dentre os respondentes das equipes dos gestores 1 e 2, que trabalham no segmento antigo da empresa, 95% são do sexo masculino, com idades entre 21 e 60 anos e cerca de 80% tem mais de 10 anos de experiência. Já entre aqueles que trabalham no segmento novo (fibra ótica), descrever aqui sexo, idade e tempo de experiência da amostra 3

Enquanto 86% da equipe do gestor 1 considera a comunicação com seu gestor boa ou excelente, na equipe do gestor 2, 100% considera boa ou excelente. Na equipe do gestor 1, 24% acham a comunicação ruim, o mesmo percentual 24% não indicaria um familiar para trabalhar na empresa, ainda na equipe do gestor 1, 40% do total sente que não é reconhecido pelo trabalho que desempenha, já na equipe do gestor 2 apenas 5% declarou não sentir ser reconhecido, o mesmo percentual da equipe 2, 5% não indicaria um familiar para trabalhar na empresa, na grande maioria da equipe 2 gostaria de migrar para o novo segmento fibra ótica, permanecendo dessa forma na organização já na equipe 1, apenas 60% tem interesse em migrar para o novo segmento.

A comparação entre as duas equipes do mesmo segmento serviu para medir a percepção dos colaboradores quanto a comunicação com seus gestores, aqueles que declararam 100% que acham a comunicação boa ou excelente, sentem mais segurança e demonstram mais interesse em migrar para o novo segmento com a intenção de permanecer na empresa, enquanto na equipe do gestor 1, apenas 60% declarou ter interesse em migrar para o novo segmento e permanecer na empresa.

Os resultados vêm ao encontro do estudo de Lenny Kyrillos e Carlos Alberto Sardenberg (2019) que afirmam que as primeiras habilidades que devem ser trabalhadas em um gestor devem ser a comunicação e a liderança, pois ser claro e objetivo auxilia para que seus liderados possam entregar as metas estipuladas pela companhia.

A partir da observação do **Gráfico 1**, pode-se perceber que 80% da equipe do gestor 1 considera a comunicação boa ou excelente, nessa equipe 73% tem vontade de migrar para segmento atual, a equipe do gestor 2, 100% considera a comunicação boa ou excelente, 95% tem vontade de migrar para segmento atual.



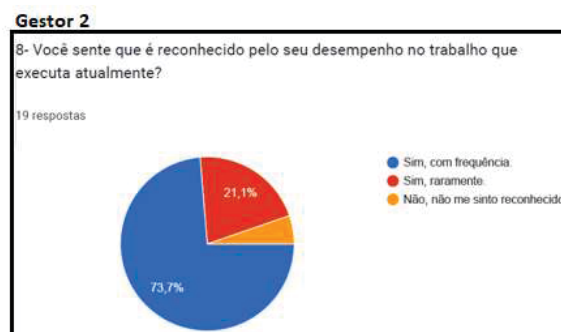
FONTE: O autor (2022).

Pode ser percebido pelo gráfico 2 que mesmo a equipe do gestor 2 tendo tido menos contato presencial com ele durante a semana, isso não influenciou no sentimento da equipe em relação a qualidade da comunicação, sendo que talvez as estratégias para comunicação online como, por exemplo grupos de WhatsApp, podem estar auxiliando para o sentimento de proximidade com o gestor mesmo sem este estar presente fisicamente.



FONTE: O autor (2022).

Conforme pode ser percebido pelo GRÁFICO 3, o sentimento de reconhecimento também é maior pela equipe do gestor 2



FONTE: O autor (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse estudo, observou-se que aqueles que possuem um gestor próximo e participativo entregam um resultado mais sustentável e mantêm interesse em permanecer na empresa, diferente do setor onde a maioria dos colaboradores preferiram migrar para outra empresa mesmo perdendo em salários e benefícios, por possuírem uma gestão longe de campo que não transmite confiança para seus liderados.

A partir dos resultados encontrados sugere-se uma rotina de feedback com os colaboradores com maior dificuldade em entregar metas, e reuniões semanais com ponto de encontro para promover a sinergia entre as equipes e esclarecimento de dúvidas, torna-se relevante também que o gestor faça pelo menos uma auditoria no local de trabalho de cada colaborador da sua equipe, nessa auditoria ele identificaria oportunidades de melhoria e também se aproximaria do técnico.

A metodologia aplicada foi suficiente pois com os resultados dos colaboradores que preferiram migrar para outra empresa, identificou-se oportunidade em melhorar a comunicação dentro da companhia.

Sugere-se que estudos posteriores sejam realizados com outros grupos de profissionais principalmente para aqueles que se interessem em desenvolvimento de pessoas e equipes de alta performance dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

A Teoria de McClelland. 2017. Disponível em:
<https://administradores.com.br/artigos/a-teoria-das-tres-necessidades-adquiridas-socialmente>
Acesso em: 25 de junho 2022.

BARROS, B. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, B. (Org.). Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

BERALDO, C. Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança. Trabalho de conclusão de Curso – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1996.

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

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CABRAL, Gabriela. **Motivação**. Disponível em: <http://brasilecola.uol.com.br/psicologia/motivacao-psicologica.htm>. Acesso em: 25 de junho de 2022.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias Motivacionais**. 2008. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665. Acesso em: 25 junho. 2022.

Journal of Human Resource Management, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/47727909_Job_insecurity_leadership_employment_behaviour_employee_engagement_and_intention_to_leave_in_a_petrochemical_laboratory, Acesso em: 25 junho. 2022.

Karin Voigtlaender (ICPG-UNIASSELVI) / Grazielle Beiler (ICPG-UNIASSELVI) /

Kyrillos, Leny e Carlos Alberto Sardenberg. **Comunicação e Liderança**. São Paulo: Contexto, 2019

Marcelo Walkowsk. (ICPG-UNIASSELVI). **Liderança e Motivação nas Organizações**. 2010, disponível em: <https://www.convibra.org/>. Acesso em 25 junho.2022.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSON S.C. Luciana. / SENA, Jenifer Medeiros /SANTOS, Mary Ellen Mello da Silva /MELLO, Raquel Ferreira. **A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador**. 2015. Disponível em: www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_267.pdf. Acesso em 25 junho de 2022.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.
MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

NUNES DA SILVA, Luis Carlos. *Gestão de Pessoas*. 2012. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K222281.pdf: Acesso em: 25 junho 2022.

PARENTE, C. *Obrigado, Van Gogh!* São Paulo: Peirópolis, 2007.

RAMOS DE ALMEIDA, Claudia. **A influência da Liderança na Motivação da Equipe**. 2014. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/viewFile/1923/1517>. Acesso em 25 junho.2022

Rebecca Knight, *Como gerenciar um funcionário inseguro* 2018. Disponível em:

<https://hbr.org/2018/04/how-to-manage-an-insecure-employee>,

Acesso em 25 de junho.2022

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo:2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTARÉM, R. **As Bem Aventuranças do Líder**. A Jornada do Herói, Petrópolis, RJ: Vozes: 2014.

SILVA FERNANDES, kely Ariane / SILVA, Pedro Henrique / FARIA E SILVA, Roberto Cesar. **A relação entre liderança e motivação**. 2012. Disponível em: <https://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2011/02/projeto-pedro-e-kelly.doc>. Acesso em: 25 junho 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE A – TÍTULO DO APÊNDICE

APÊNDICE B – TÍTULO DO APÊNDICE