

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Dailene Zara Peters Maltauro
Eveline Roberta Gaertner
Jessica Graciela da Silva
Sabrina Luana de Mello Mafessoni

LIDERANÇA INFLUENCIADORA: ESTUDO DE ESTRATÉGIAS PARA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA VMR INDÚSTRIA DE
MÁQUINAS

Concórdia
2021

Dailene Zara Peters Maltauro
Eveline Roberta Gaertner
Jessica Graciela da Silva
Sabrina Luana de Mello Mafessoni

**LIDERANÇA INFLUENCIADORA: ESTUDO DE ESTRATÉGIAS PARA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA VMR INDÚSTRIA DE
MÁQUINAS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Me. Verônica Paz de Oliveira

Concórdia
2021

Ficha de identificação da obra

L714 Liderança influenciadora: estudo de estratégias para motivação dos colaboradores da empresa VRM Indústria de Máquinas / Dailene Zara Peters Maltauro...[et al.] – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2021.

58 f.: il. color.

Orientadora: Verônica paz de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2021.

1. Liderança influenciadora. 2. Motivação. 3. Gestão estratégica. I. Maltauro, Dailene Zara Peters. II. Gaertner, Eveline Roberta. III. Silva, Jéssica Graciela da. IV. Mafessoni, Sabrina Luana de Mello. V. Oliveira, Verônica Paz de. VI. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

Dailene Zara Peters Maltauro
Eveline Roberta Gaertner
Jessica Graciela da Silva
Sabrina Luana de Mello Mafessoni

**LIDERANÇA INFLUENCIADORA: ESTUDO DE ESTRATÉGIAS PARA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA VMR INDÚSTRIA DE
MÁQUINAS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Avaliadores:

Nádia Grezzana Mascelani (Prof.^a Disciplina Integradora) – Faculdade Senac
Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Orientadora e Prof.^a Disciplina Técnicas de Pesquisa) –
Faculdade Senac Concórdia

Concórdia, 18 de junho de 2021.

RESUMO

Através da liderança influenciadora é possível tornar o ambiente de trabalho um local mais harmonioso, onde os colaboradores e gestores possuam um sentimento de pertencimento para com a empresa. O presente trabalho teve como objetivo propor estratégias para a implantação de uma liderança que atue de forma a influenciar os colaboradores da empresa VMR Indústria de Máquinas. A empresa atualmente trabalha com foco no desenvolvimento e fabricação de máquinas que atendem a indústria moveleira, e está localizada no município de Concórdia- SC. Para tal, desenvolveu-se uma pesquisa social aplicada, qualitativa, exploratória e estudo de caso, onde foi possível a identificação das principais necessidades da empresa. A partir disto, propõe-se a utilização de ferramentas que possam auxiliar a empresa na melhoria contínua de seu desempenho e como consequência sua produtividade. Pode-se destacar o feedback com colaboradores, reconhecimento, comunicação mais assertiva e a carência de um plano de acompanhamento dos colaboradores como as principais fragilidades a serem analisadas. Para isso, elaborou-se uma proposta de melhoria através da ferramenta 5W2H, que auxiliará na gestão da equipe e continuidade dos negócios.

Palavras-chave: Liderança influenciadora. Motivação. Gestão estratégica.

ABSTRACT

An influential leadership is capable of turning the work environment into a more harmonic place where both collaborators and managers can develop a feeling of belonging towards the company. The goal of this present essay is to propose strategies that can be used to implement a kind of leadership that is capable of influencing the collaborators of VMR Machine Industry. The referred company currently works manufacturing machines for furniture industries and it is located in the city of Concórdia/SC. The research that is described in this paper was done through a social, qualitative, exploratory and case study approach, where it was possible to identify the company's main needs. Furthermore, it proposes some tools that can be used in order to continually improve the company's performance, which will consequently result in an increase of its productivity. Some of the company's main fragilities that were identified in this research are: the feedback from the collaborators, recognition, a more assertive communication and the lack of a follow up plan. In order to address those fragilities, this research proposes the use of the 5W2H technique, which will help to improve managing issues and business continuity.

Key-words: influential leadership. Motivation. Strategic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow	21
Quadro 1 - Estudos relacionados	23
Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa	29
Quadro 3 - Sujeitos da pesquisa	29
Gráfico 1 - Respeito aos colaboradores	32
Gráfico 2 - Ambiente de trabalho.....	32
Gráfico 3 - Acesso aos gestores	33
Gráfico 4 - Reconhecimento.....	33
Gráfico 5 - Clareza de comunicação	34
Gráfico 6 - Comunicação interna.....	34
Gráfico 7 - Trabalho em equipe.....	35
Gráfico 8 - Acesso a liderança	35
Gráfico 9 - Feedback.....	36
Gráfico 10 - Bem-estar	36
Gráfico 11 - Reconhecimento.....	37
Gráfico 12 - Influência da liderança.....	37
Gráfico 13 - Avaliação de gestores	38
Gráfico 14 - Desempenho do colaborador.....	38
Gráfico 15 - Disponibilidade da liderança.....	39
Quadro 4 - Opinião dos gestores se consideram-se líderes.....	39
Quadro 5 - Como os gestores descrevem seu papel como líderes.....	40
Quadro 6 - Frequência da realização de feedback.....	40
Quadro 7 - Sentimento de liderança ao aplicar o feedback.....	41
Quadro 8 - Programa de reconhecimento para os colaboradores.....	41
Quadro 9 - Visão dos colaboradores quanto a liderança	42
Quadro 10 - Plano de ação	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo geral.....	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	12
2.2 LIDERANÇA.....	13
2.2.1 Papel do líder.....	16
2.2.2 Liderança influenciadora	17
2.2.3 Importância do feedback	19
2.3 EFEITOS DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	20
2.3.1 Formas de motivação.....	20
2.4 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA.....	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	27
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	29
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	31
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	31
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	42
5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS À LIDERANÇA INFLUENCIADORA	45
6 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - Pesquisa de liderança influenciadora - colaboradores	53
APÊNDICE B - Pesquisa lideranças – gestores	57

1 INTRODUÇÃO

A importância da Gestão Estratégica de Pessoas para as organizações torna-se cada vez mais evidente, ela é o pilar mais importante da harmonia entre todos os setores da empresa. Com esta gestão, as empresas retêm talentos, motivam os colaboradores, possuem alternativas para inovação e engajam os colaboradores rumo ao sucesso.

A gestão de pessoas está diretamente ligada ao papel desempenhado pela organização. Seja como incentivadora, como contribuinte para ação gerencial, como provedora de serviços ou pelo assessoramento de clientes internos e externos (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

A liderança possui papel fundamental nesse processo, pois é a peça principal na condução dos colaboradores em busca pelos objetivos da organização. Isso demanda da liderança que possua um papel influenciador, transmitindo essa essência para seus liderados.

O líder aconselha, ajuda, ensina e com isso cria novas opiniões e formas de agir sobre o espaço de trabalho. Trata-se da pessoa que coordena uma equipe, dentro de uma estrutura organizada, regrada e com hierarquia, portanto é dever do líder identificar as necessidades de cada um de sua equipe de forma competente e assim atingir os objetivos esperados pela organização (GUTIERREZ *et al.*, 2014).

Não se pode afirmar que um líder já nasce líder, influenciar pessoas não vem de berço, não há como definir modelo para o líder, suas características surgem conforme o ambiente em que ele trabalha. Dessa forma, entende-se que a influência na qual o líder exercerá sobre sua equipe, somente será possível através do conhecimento das características individuais e das potencialidades de cada integrante. Com isso, pode-se perceber o porquê da figura do líder estar sendo tão procurada e valorizada pelas empresas, ele possui a habilidade de desenvolver seus colaboradores trabalhando no que eles têm de melhor, identificando e contribuindo para as potencialidades de cada um, isso se torna importante, pois à medida que os colaboradores se desenvolvem pessoal e profissionalmente, as empresas ganham em qualidade, deixando o ambiente harmônico e produtivo. Logo, ao provocar seus liderados, por meio das crenças nos objetivos, o líder desperta a motivação em cada

um, ganhando a confiabilidade de seu grupo tornando-o mais seguro no que acredita (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Conforme Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), os líderes dentro de uma organização são o elo primordial que interferem no desempenho da mesma. São identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais movem equipes para servirem ao bem comum, muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, ponderando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e visão de valores instigantes muito mais alicerçada em ouvir e cuidar dos seguidores.

E essa realidade não é diferente na VMR Indústria de Máquinas, a empresa tem 5 anos de mercado, e o seu objetivo é desenvolver e fabricar máquinas para o acabamento de peças de MDF e madeira. Atualmente, a empresa conta com uma equipe de 12 pessoas, sendo que 4 são os sócios e atuam como gerente no setor administrativo, comercial, produção e área técnica. Os colaboradores são 8 pessoas, e estão alocadas nos setores de produção, desenvolvimento de produtos e administrativo. Externamente, a VMR possui representantes comerciais que auxiliam no processo de vendas, conquistando novos clientes e mantendo um relacionamento mais próximo com os já existentes.

Diante do exposto, esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: A liderança da empresa VMR Indústria de Máquinas atua de forma a influenciar os seus colaboradores?

1.1 OBJETIVOS

Para elaboração deste trabalho define-se os objetivos geral e específicos conforme descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Propor estratégias para a implantação de uma liderança que atue de forma a influenciar os colaboradores da empresa VMR Indústria de Máquinas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever o que é uma liderança influenciadora.
- Analisar como é o processo de liderança na empresa.
- Verificar a percepção dos colaboradores quanto à atuação da liderança.
- Identificar as necessidades da empresa quanto à liderança influenciadora.

1.2 JUSTIFICATIVA

O cenário atual se converteu para um mundo cheio de incertezas e instabilidade. Antigamente, os empregos tinham uma garantia maior, o que era certo e duradouro, se tornou incerto e com dúvidas sobre o futuro. Antes, acreditava-se que liderança era um cargo e que não havia necessidade de aprender a ser um líder.

As mudanças imprevisíveis e constantes vivenciadas faz com que se repense sobre os conceitos de liderança. A habilidade de se transformar em um líder é uma grande estratégia para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Optou-se por este tema devido à importância da temática para as organizações, bem como para a VMR Indústria de Máquinas. A VMR identificou fragilidades relacionadas à implantação da liderança influenciadora no ambiente de trabalho, portanto, diante dessa realidade, os gestores querem verificar se as lideranças estão agindo de forma efetiva, e se os colaboradores identificam a prática da liderança influenciadora, e se os mesmos aplicam feedbacks e ainda obtém bons resultados de produtividade no dia a dia.

Com a intenção de auxiliar nesse processo de autoconhecimento da organização, propôs-se este estudo, ao qual foi prontamente aceito pela empresa em vista de sua necessidade.

Para a empresa, a importância desse estudo vai ser fundamental para que as contribuições sejam significativas, tanto em melhorias, como feedbacks, quanto ao desenvolvimento de novas habilidades de liderança, desde comunicação e até mesmo a criação de novas estratégias dentro da empresa.

Para os colaboradores, trabalhar em uma organização onde as lideranças tenham um olhar de cuidado e não somente foco em resultados a qualquer custo, faz com que se sintam parte da organização e que realmente há uma preocupação para

com tal, aumentando a satisfação de estar naquele ambiente. É de conhecimento das pesquisadoras que a forma de trabalho onde as lideranças passam incentivos aos colaboradores trazem inúmeras vantagens para as organizações. Pode-se citar como exemplo mais produtividade e pessoas felizes, com menores índices de rotatividade e maior entrega de seus colaboradores para o trabalho, uma vez que se sentem bem dentro da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de contextualizar o tema da pesquisa, foi elaborada a fundamentação teórica, através de estudos realizados por autores sobre o tema deste projeto. Fala-se sobre a gestão estratégica de pessoas, liderança e motivação de pessoas.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As transformações no meio em que se vive nunca estiveram em um ritmo tão acelerado, com inovações ocorrendo constantemente e novas tecnologias sendo introduzidas a cada instante. De certa forma, com o surgimento do novo cenário os profissionais precisam compreender que adaptar-se é o melhor caminho para enfrentar os desafios. Exige cada vez mais das lideranças e gestão de pessoas, pois a principal vantagem competitiva nas empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 11):

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Gestão estratégica de pessoas para Gil (2019), é uma área que, em virtude de suas funções, desempenha papel estratégico nas empresas, ou seja, torna-se capaz de inovar, ser flexível e reconhecer as pessoas como potencial humano e vantagem competitiva na organização.

Portanto, é por meio do planejamento estratégico de pessoas que as organizações aproveitam o seu capital humano, definem a força de trabalho para alcançar as metas estabelecidas e se destacar no mercado de trabalho.

Segundo Snell e Bohlander (2011), as empresas estabelecem através do planejamento estratégico os principais objetivos da organização e também desenvolvem planos para atingi-los de forma eficaz. Quando refere-se ao planejamento de recursos humanos, pode-se deparar com duas questões, a formulação da estratégia e a implantação da mesma.

“É necessário que a Gestão de Pessoas seja reconhecida como parceira tanto no processo de formulação quanto no de implementação das estratégias da organização” (GIL, 2019, p, 29).

“O planejamento de recursos humanos fornece um conjunto de insumos ao processo de *formulação* estratégica em termos do que é possível, ou seja, se há competência e pessoas disponíveis para implementar dada estratégia” (SNELL; BOHLANDER, 2011, p.44-45).

Após ser definida a formulação, os responsáveis decidem quanto a implementação, ou seja, a alocação de recursos, decisões relacionadas com a estrutura organizacional e aos recursos humanos. O planejamento estratégico apresenta resultados mais efetivos quando há reciprocidade entre ambos processos: formulação e implementação (SNELL; BOHLANDER, 2011).

As organizações não crescem sozinhas, elas são compostas por pessoas. Portanto, é necessário investir na área de gestão de pessoas da empresa e ter uma equipe capacitada e motivada, pois é através de seus colaboradores que a empresa obtém os resultados, sendo este seu principal patrimônio.

Walger, Viapiana e Barboza (2014, p.19) afirmam que “essa área é essencial para fazer a diferença no mercado; deve-se tratar os empregados não mais como funcionários, mas como capitais intelectuais, fontes de geração de recursos da empresa”.

2.2 LIDERANÇA

Liderança é uma influência que um indivíduo exerce sobre pessoas de um grupo em determinadas situações para alcance de um propósito (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Pode-se considerar que a liderança tenha sua origem no momento em que o próprio homem precisou organizar o mundo onde vivia, pois se via praticamente obrigado a optar por algum tipo de orientação para se sair bem nele. O termo liderança possui muitos conceitos, e o que se tornou comum entre eles que trata-se de um processo de influência, praticado de forma intencional pelo líder e seus seguidores (BERGAMINI, 2009).

Também segundo Marques *et al.* (2013) a palavra liderança já aparecia por volta do ano 1300 da era cristã, porém o termo veio sendo mais empregado nos últimos 200 anos, na língua inglesa.

De acordo com Marques *et al.* (2013), pode-se definir a liderança como o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando elas em uma equipe que gera resultados, é também a capacidade de motivar e influenciar as pessoas, para que colaborem voluntariamente e com entusiasmo para o alcance dos objetivos da equipe e da organização de forma ética e positiva.

Líder, chefe, gestor, administrador, gerente, são termos utilizados de forma análoga e deveriam referir-se a mesma coisa, pois o ideal seria que um chefe fosse um líder, mas essa nem sempre é a realidade. Existem pessoas que ocupam cargos de gestão mas não são bons líderes, existem outras que não conseguem motivar, não tem facilidade de relacionamento interpessoal e outras que independentemente do cargo que ocupam conseguem influenciar e mobilizar as pessoas em busca de um objetivo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Escorsin e Walger (2017) trazem algumas teorias para tentar explicar o que pode tornar as pessoas líderes, são elas: teoria dos traços, comportamentais e contingências.

A teoria dos traços defende que o que diferencia líderes de não líderes são qualidades, características pessoais, personalidade. Porém, os diversos estudos que foram feitos não conseguiram chegar a um consenso pois cada um trazia uma lista diferente de traços. Dessa forma percebeu-se que embora os estudos dos traços pudessem indicar e ajudar a identificar um líder, não serviam para identificar líderes eficazes e ineficazes (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Com o fracasso da teoria dos traços, surgiram as teorias comportamentais, que foram base de estudos até o final dos anos de 1960. O objetivo era descobrir se havia algum aspecto na maneira dos líderes se comportarem que pudesse explicar a liderança. Desse modo, essas teorias baseavam-se que existiam comportamentos específicos para a liderança. Assim a visão de que um líder nasce líder foi quebrada e passou-se a acreditar que um líder poderia ser desenvolvido por meio de treinamentos que despertassem comportamentos específicos. Porém, deve-se considerar que independentemente do comportamento apresentado, o líder busca atingir os objetivos e para isso pode acabar agindo de maneira diferente daquela que

o caracteriza. Com isso, os estudiosos perceberam que o conjunto de comportamentos inerentes ao líder nem sempre garante o sucesso em todos os contextos, ou seja, um bom líder em uma empresa pode não ser um bom líder na outra empresa (ESCORSIN; WALGER, 2017).

E a teoria das contingências, que vem dominando os estudos nas últimas décadas, surgiu da identificação de que o sucesso da liderança vai além de traços de personalidade e comportamento. Muitos líderes foram eficazes até determinando momento, e depois não se adaptaram as mudanças impostas pelo mundo e deixaram de ser eficazes. Então ampliou-se a visão de que a liderança é relativa e são diversas variáveis que podem fazer o líder ser eficaz. Com isso pode-se dizer que não existe um líder que seja sempre perfeito, mas que a liderança é adequada nesse contexto. Esses contextos podem ser: os cenários econômicos, políticos e tecnológicos, também as características da organização, como cultura, forma de gestão e características do trabalho com suas personalidades de liderança. Então, pode-se afirmar que a liderança ou liderança eficaz será relativo ao contexto e as necessidades, e que ele deve conseguir se adaptar as mudanças e se adequar a diferentes cenários para que não se torne obsoleto (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Também, segundo a literatura, existem alguns estilos de liderança. Escorsin e Walger (2017) trazem como sendo as principais: liderança autocrática, permissiva, democrática, transformacional-carismática e *coach*.

A liderança autocrática ou coercitiva, o líder determina todas as atividades do grupo e ele toma as decisões em nome dos membros do grupo. Ao decidir pelas pessoas, o líder não permite que os indivíduos participem e por meio da autoridade, exige obediência e influencia as pessoas mediante punição (ESCORSIN; WALGER, 2017).

A liderança permissiva ou *laissez-faire* é o líder que evita conflitos e tenta sempre agradar a todos. Acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixa os indivíduos terem completa liberdade, sem oferecer orientação necessária, controle e ajuda. Em geral é um líder que tem dificuldade em tomar decisões e resolver problemas. Pode ser favorável de acordo com a equipe, por exemplo se for uma equipe madura e que gostam de liberdade, no entanto pode gerar um clima de incertezas e desorganização e resulta em baixos índices de produtividade. O trabalho progride pouco e de forma desordenada (ESCORSIN; WALGER, 2017).

A liderança democrática ou participativa, também chamada de liderança integradora, nesse caso, todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos. O líder busca criar um ambiente favorável e promover recompensas para valorizar e estimular as pessoas. Ele respeita o grupo, promove integração e participação de todos os membros, estimula a cooperação, promove a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos. Porém, apesar de parecer o estilo de liderança ideal, nem todos os subordinados se adaptam a este estilo, as vezes é necessário desenvolvimento e amadurecimento do grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

A liderança transformacional-carismática muitas vezes é vista como se tivesse capacidade heroica ou extraordinária de liderança, costuma usar sua visão pessoal e energia para inspirar, apresenta visão de futuro, capacidade de correr risco pessoal, sensibilidade ao ambiente e as necessidades dos liderados. Consegue fazer com que os membros do grupo se dediquem ao máximo na busca dos objetivos (ESCORSIN; WALGER, 2017).

E a liderança *coach*, ela é inspirada no processo de *choaching* como uma das formas de se buscar o desenvolvimento da liderança. Facilita a aprendizagem dos liderados além do aspecto profissional, favorecendo a vontade de crescimento como ser humano. Têm foco em pessoas e estimula seus liderados a desenvolver autoliderança e autoconhecimento, auxiliando na superação das metas (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Frente a esses estilos, existe algum ideal? A resposta é que não existe um estilo ideal, nem mesmo um líder que possua apenas um estilo de liderança. A liderança ideal é aquela que consegue adaptar-se as diversas situações e contextos (ESCORSIN; WALGER, 2017).

2.2.1 Papel do líder

Os papéis da liderança compreendem todas as atividades de influência de pessoas, que geram a motivação para pôr em prática o propósito definido pela estratégia da organização. É possível impor ações a um subordinado quando se tem poder para tal, porém, é impossível impor a motivação com que cada um utiliza para colocar em prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura

melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização, ele busca que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade (MARQUES *et al.*, 2013).

Conforme Cohen e Fink (2003), líderes devem encontrar modos de criar condições que levem seus subordinados a trabalhar, deixam que eles o façam e orientam esse trabalho para fins organizacionais.

O líder deve atrair a atenção pelo seu forte engajamento com os valores organizacionais, ele inspira confiança quando atende expectativas dos que preferem seguir pessoas em que confiam, mesmo que discordem delas, ele gerencia a si mesmo conhecendo suas capacidades sabendo usá-las oportunamente. Sendo capazes de dar significado às coisas, esses líderes transmitem sua visão, comunicando-a e aglutinando os demais para formar um todo. Ele é capaz de articular e personificar os ideais que sua organização luta. Essa é uma maneira de dar sentido àquilo que as pessoas estão fazendo (BERGAMINI, 2009).

Para Bergamini (2009), com essas habilidades, o líder dará ritmo e energia ao trabalho. Os seguidores conhecerão sua importância e sentirão que fazem parte da comunidade, desde que estejam abertos ao aprendizado. Pode-se compreender que a eficácia na liderança não é uma qualidade individual, mas uma atitude que caracteriza a organização como um todo.

2.2.2 Liderança influenciadora

Pode-se pensar na liderança como um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de formas específicas. Influência é qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra pessoa (COHEN; FINK, 2003).

Para Cohen e Fink (2003, p. 255), “temos a influência formal e informal, a formal é aquela detida pelo detentor de um ‘cargo’ ou de uma posição em dado sistema social, é uma prerrogativa de uma posição, e a informal não é um atributo do detentor de um cargo, mas ainda assim afeta os outros membros do sistema social”. A diferença entre ambas lembra que, como parte de um grupo, qualquer pessoa pode exercer influência. Quando tem um grupo pequeno em uma organização, é importante que todos os membros tomem iniciativas, não apenas a liderança, mas os subordinados também.

Cohen e Fink (2003) descrevem três processos pelos quais as pessoas são influenciadas, são elas: submissão, identificação e Internalização.

Na submissão a pessoa cumpre a “ordem” exteriormente, enquanto por dentro sente ressentimento ou resignação. A influência de qualquer líder pode alicerçar-se na submissão, especialmente quando há receio de punições ou desejo de obter uma recompensa (COHEN; FINK, 2003).

A identificação ocorre quando a pessoa é influenciada pela atração exercida pelo líder, por ser simpático e tem carisma ou porque representa algo ao qual a pessoa aspira. O líder carismático pode afetar substancialmente o comportamento de pessoas que querem acreditar em objetivos grandiosos que serão de algum modo enobrecedores. Quando essas pessoas consideram que o líder tem uma visão elevada do que é possível e oferece meios específicos para atingir seus sonhos, elas se identificam com o líder e se dedicam a causa (COHEN; FINK, 2003).

E a internalização ocorre quando os líderes têm experiência e os valores necessários para conquistar credibilidade junto a seus seguidores, estes passam a acreditar que o que líder sugere é de fato o melhor curso de ação para eles. As opiniões do líder são consideradas válidas e confiáveis. Os líderes mais bem-sucedidos no longo prazo, são aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade, isto é, cujos seguidores estão convencidos da lógica das ideias do líder e demandam e internalizam a influência (COHEN; FINK, 2003).

Para Guimarães (2012, p. 46) “tem a liderança positiva, um modelo novo, uma forma nova de implementar respostas as demandas das empresas nesse novo tempo.”

Ela é composta por um conjunto de práticas e estratégias que pode ajudar os líderes a fazer com que as equipes alcancem resultados espetaculares e performances muito além do esperado. A liderança positiva mostra que, para obter resultados excepcionais, os líderes devem aprender a criar um ambiente extremamente positivo no trabalho (GUIMARÃES, 2012).

Um líder precisa dar motivação, inspiração e estar próximo, e conhecer o que o colaborador tem de melhor e o que precisa ser melhorado, não ignorar os erros, mas a partir deles construir soluções positivas. Percebe-se que muitas empresas ainda não têm esse modelo de gestão, que não tem essa preocupação com o que o funcionário está fazendo ou pensando referente a seu desenvolvimento profissional. O líder precisa contribuir na formação de seus liderados.

“Pessoas em grupo, quando dão e recebem amor, suporte e encorajamento, e têm suas necessidades psicológicas e emocionais atendidas reciprocamente, sentem-se mais seguras, aumentando sua performance e produtividade” (GUIMARÃES, 2012, p. 53).

A qualidade de um líder eficaz é saber conquistar o respeito dos seus colaboradores através da influência, não pela sua posição, mas sim, pelo que é certo, ético e exemplo.

2.2.3 Importância do feedback

Cohen e Fink (2003, p.235) falam dos pontos cegos do feedback:

Que podem ser da natureza positiva ou negativa, mas enquanto permanecerem ocultos para uma ou outra pessoa tendem a ser obstáculos para uma relação mutuamente benéfica. Quanto menor o número de pontos cegos tiver, maior a compreensão da própria influência sobre outros e maior a oportunidade de escolher comportamentos alternativos.

O objetivo do feedback é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e performance. Algo essencial dentro das empresas e precisa ser constante, para desenvolvimento e crescimento dos colaboradores e da instituição. A liderança tem a função de conhecer o funcionário, acompanhá-lo e instruí-lo, falar dos pontos fortes e pontos fracos. “E, importante, dará sempre atenção aos pontos fortes. Estes é que devem ser lembrados e desenvolvidos. Toda empresa em cuja cultura estiver presente este hábito de dar feedback, temos a certeza que ela estará sempre desenvolvendo a competência educadora” (PARANHOS, 2020, p. 119).

Precisa ser aplicado o mais breve possível, assim que o comportamento ou atitude for detectado, lembrando que o feedback não se trata de conselhos e sim de informações a respeito do assunto em questão. O feedback aproxima, faz com que o colaborador sinta mais segurança na função que executa. Tem que ser uma prática para visar solução de problemas, mas também de aprimorar as habilidades dos colaboradores.

2.3 EFEITOS DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Não há exatamente uma definição clara para motivação, visto que é algo bastante dependente de fatores presentes no dia a dia, e também de fatores relacionados a mente, e ao momento em que se vive.

Para Chiavenato (2009, p.121), motivação pode ser definida como:

De modo geral motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo de ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Segundo Chiavenato (2009), a motivação pode vir de estímulos externos e internos. Muitas podem ser as ações que as empresas fazem para auxiliar na motivação de seus colaboradores.

Para Maslow (1954 apud MARRAS, 2016, p. 26), “a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) - as mais simples - até as mais complexas e ou psicológicas (autorrealização)”.

A satisfação das necessidades de um indivíduo, um ambiente sadio e boas condições mentais podem auxiliar para que as pessoas se sintam motivadas por um período maior.

Vários estudiosos falam sobre as teorias relacionadas à motivação das pessoas, em seguida apresenta-se algumas destas teorias.

2.3.1 Formas de motivação

Atualmente muito se fala sobre motivação, com rotinas a cada dia mais corridas e com grande acúmulo de tarefas diárias, este assunto tem tomado grandes proporções.

Por meio de práticas de valorização de colaboradores, as empresas podem alcançar um diferencial no mercado. O incentivo mais comum e que ainda as organizações tendem a fazer primeiro, refere-se à questão salarial, sendo ainda uma das que possui muita influência motivacional, tanto para colaboradores novos dentro da empresa ou então para aqueles recém-formados. Entretanto, não é somente isso que irá manter os colaboradores motivados (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

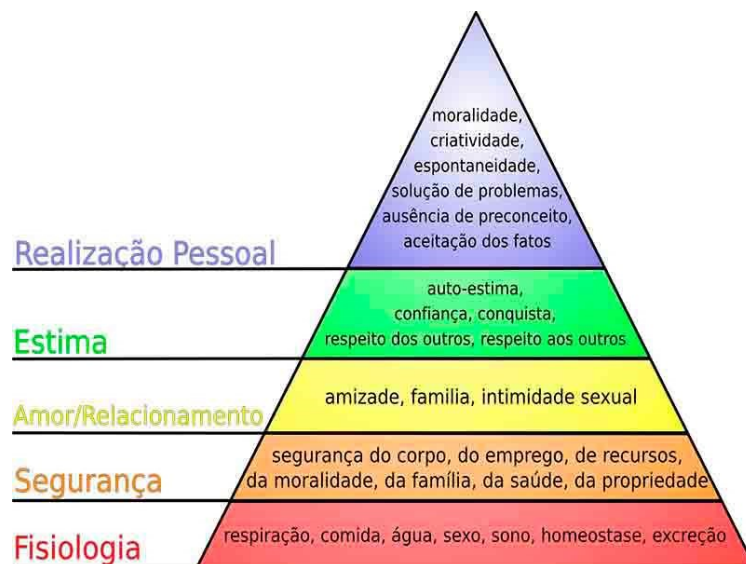
Além destas ações, tantas outras podem ser implantadas dentro das organizações e muitas vezes com baixo ou quase nada de custo. Ainda, existem algumas teorias que podem auxiliar no desenvolvimento de rotinas que auxiliam na busca de um ambiente mais saudável e como consequência mais produtivo. Na sequência são destacadas duas delas.

A primeira é a Teoria de Maslow, que define uma hierarquia para a satisfação das necessidades básicas e mais avançadas.

Para Marras (2016), os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente superior já estiver satisfeita de modo pleno.

De acordo com Maslow (1954 apud MARRAS, 2016), todos possuem necessidades, desde as mais básicas até algumas mais complexas, porém busca-se de certa forma sempre as satisfazer para que seja possível sentir-se mais completo e realizado internamente.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Macêdo *et al.* (2007, p.95).

Quando se fala das necessidades, Maslow (1954 apud MARRAS, 2016), as define em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de auto realização). Pode parecer estranho quando se fala em necessidades

primárias, mas a verdade é que, na sociedade encontra-se indivíduos com um padrão de vida elevado e que com facilidade podem satisfazer as necessidades básicas e por este motivo preocupam-se mais com as necessidades secundárias, que de certa forma exigem mais empenho do indivíduo para as alcançar.

Outra teoria bastante conhecida sobre motivação é escrita por Herzberg (1959 apud MARRAS, 2016), e se refere a dois fatores sendo eles: motivadores e suas determinantes e higiênicos e suas determinantes.

Herzberg (1959 apud MARRAS, 2016), determina os fatores motivadores como: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e ainda possibilidade de crescimento dentro da empresa. Para ele, estes fatores causam satisfação ou motivação, não que obrigatoriamente se não os houver, está se dizendo que a pessoa se encontra insatisfeita e desmotivada, somente não haverá a motivação e satisfação presente.

Já os fatores higiênicos, são citados por Herzberg (1959 apud MARRAS, 2016) como: Supervisão, políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração e vida pessoal. Ele os define como os fatores que não motivam, ou seja, enquanto os fatores motivadores caso esteja em falta tem somente o efeito de que a motivação não está presente, os fatores higiênicos obrigatoriamente causam insatisfação se não estiverem presentes.

Nas organizações, pode-se observar todos os fatores citados anteriormente, muitos deles se não executados de forma correta podem ao invés de auxiliar o colaborador, o deixar mais desmotivado. Para tal, é necessário que se conheça a forma correta de executar qualquer ação que possa ser pensada para motivar os colaboradores dentro das empresas.

Além das teorias, é necessário observar sobre uma das principais engrenagens dentro das empresas: o capital humano.

Para Chiavenato (2009, p.173), o capital humano:

Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torna-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização.

Conforme descrito por Chiavenato (2009), o capital humano pode influenciar diretamente na organização, uma vez que é uma das principais peças da engrenagem, entretanto merece especial atenção para que sejam usados a favor da organização.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA

Nessa seção apresenta-se alguns estudos relacionados com o tema dessa pesquisa. Através de pesquisas em bases de dados como, Spell, Ebsco e Google Acadêmico, foram selecionados 7 (sete) artigos, que serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Estudos relacionados

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO GERAL	JUSTIFICATIVA	CONCLUSÃO
Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018)	Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais.	Investigar a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais na relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.	Analisar condições de contorno para o efeito da liderança transformacional nas organizações contemporâneas.	Os resultados sugerem que a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é moderada pelo gênero do seguidor, sendo mais acentuada para subordinados do sexo feminino.
Dorneles, Salvagni e Nodari (2017)	A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores.	Identificar como a prática da liderança pode modificar e melhorar o relacionamento entre os colaboradores e seus gestores em uma organização.	Identificar o papel do líder no processo de motivação das equipes de trabalho e procurar características influenciadoras que ele possa ter que refletem positivamente nos resultados das equipes e, consequentemente, na empresa.	Foi identificado características relevantes nas relações entre colaboradores, líderes de equipe e diretoria, a fim de que a empresa possa desenvolver ferramentas de gestão que colaborem para que sejam sanados os pontos negativos e continuem desenvolvendo os pontos positivos na busca de melhoria contínua.

Carneiro (2016)	Liderança transformacional e suas interações com fatores situacionais relacionados a metas e tarefas.	Investigar interações entre a liderança e fatores do contexto organizacional e entre a liderança e características individuais dos seguidores na predição de atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho organizacional.	Estudar dois fatores situacionais do contexto organizacional de grande relevância para o desenvolvimento e desempenho dos membros de uma organização, a saber, a riqueza das tarefas e o estabelecimento de metas.	Pelo fato de terem sido identificados efeitos de mediação na relação entre a liderança transformacional e a motivação pelo trabalho, tanto pela riqueza das tarefas como pelo estabelecimento de metas, e considerando as interações verificadas com características individuais de necessidade pessoal de estrutura e de orientação individual de metas, propõe-se que, à luz dos dados coletados, como um desdobramento das análises já desenvolvidas, seja estudado um modelo mais completo para explicação da motivação para o trabalho, a partir da liderança transformacional.
Silva (2012)	Liderança e motivação: um estudo no corpo de Bombeiros militar do estado de Santa Catarina.	Verificar a relação entre os estilos de liderança exercidos por agentes públicos, neste caso os comandantes de 13 Batalhões do CBMSC, e a motivação de suas equipes de trabalho.	Analisar se o líder e seu estilo de liderança podem influenciar na motivação de seus liderados.	Com base nos resultados e em relação ao objetivo principal, pôde-se concluir que o estilo de liderança pode influenciar na motivação dos subordinados.
Aguiar (2011)	Motivação e liderança: uma análise do papel do líder no processo de motivação.	Analisar o papel do líder no processo de motivação de sua equipe.	Identificar a percepção dos liderados em relação a aspectos relacionados a motivação, percepção do estilo de liderança do gestor e percepção dos liderados em relação ao papel exercido pelos gestores de equipe.	Foi possível constatar a importância da atuação dos gestores para formação da percepção dos funcionários e o surgimento de comportamentos positivos.

Piedade (2011)	A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers: o caso Contax S/A	Compreender a influência da liderança no desempenho dos funcionários nas organizações, com foco na organização apresentada como estudo de caso.	Analisar a influência da liderança no desempenho de atendentes de contact centers no Brasil no ano de 2010, sob a ótica dos liderados – os atendentes – em relação aos seus líderes – os supervisores.	Verificou-se que o líder de um contact center analisado nesta pesquisa sob a função de supervisor, possui elevado nível de influência sobre os comportamentos, a motivação, a produtividade, a qualidade e o desempenho dos seus atendentes, demonstrando a importância deste líder para as organizações que possuem o atendimento e relacionamento com o cliente como atividade principal ou secundária.
Silva (2007)	A influência da liderança como estímulo à motivação de equipes virtuais	Compreender, do ponto de vista do liderado, como a liderança estimula a motivação dos integrantes de equipes virtuais, por meio de investigação em uma empresa e identificar quais são as ações do líder percebidas pelos liderados no processo motivacional.	Contribuir com as pesquisas sobre liderança e motivação de equipes virtuais a partir da realidade presente na região metropolitana de São Paulo. Contudo, não se pode esquecer que o comportamento humano é dinâmico e não há como definir um modelo ideal e assertivo.	Verificou-se que o líder estimula a motivação, dos integrantes de equipes virtuais e as ações percebidas pelos liderados são aquelas explicitadas pelos canais de comunicação como feedback constantes. Os reconhecimentos das ações dos liderados pelo líder e, ainda, quando os demais integrantes da equipe tomam conhecimento é muito apreciado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Conforme estudos apresentados, identificou-se que a liderança influencia no comportamento, na qualidade e produtividade e ainda na motivação de seus colaboradores. Com isso, pode-se ter uma base que as empresas estudadas desenvolvem ferramentas de gestão para melhoria nos pontos negativos e continuam desenvolvendo de forma constante seus pontos positivos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos usados durante esta pesquisa, para que sejam coletados os resultados e por consequência os objetivos deste projeto sejam atingidos. Serão apresentados os modelos e também formato de pesquisa realizada para a obtenção de informações e sua posterior compilação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização deste projeto, tem-se a necessidade de elaboração de uma pesquisa social aplicada, qualitativa, exploratória e estudo de caso.

Conforme Vergara (2016), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem uma finalidade prática.

As pesquisas aplicadas são voltadas à obtenção de conhecimentos com vistas em aplicação numa situação específica (GIL, 2017).

De acordo com Lazarsfeld (apud MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p.140):

Investigador que deu início às avaliações qualitativas, identifica três situações onde se presta atenção particular a indicadores qualitativos: (a) situações nas quais a evidência substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas; (b) para capturar dados psicológicos e (c) para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo.

Para Ludke e André (1986 apud MARTINS; THEÓPHILO, 2016), é possível distinguir duas fases no processo de análise dos dados qualitativos. A primeira ocorre durante o trabalho de campo, enquanto o pesquisador coleta informações e evidências, também organiza o material, procurando identificar tendências e padrões relevantes. Na segunda fase, as tendências e padrões e regularidades encontradas são reavaliadas. Conforme as informações e as evidências forem sendo coletadas, o pesquisador deve avaliar a importância das questões formuladas no início e se necessário redirecioná-las. A análise, durante o processo de coleta e levantamento, é fundamental para adquirir resultados não enviesados.

A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é

necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido. Tem-se como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Uma investigação exploratória é realizada em áreas em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que poderão surgir durante ou no fim da pesquisa (VERGARA, 2016).

Também de acordo com Gil (2017), pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou levantar hipóteses. Seu planejamento tende ser flexível, pois busca os mais variados aspectos relativos ao estudo do fato ou fenômeno.

Estudo de caso é um estudo restrito a poucas unidades como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2016).

Para Gil (2017), o estudo de caso pode ser definido como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, para que permita um amplo e detalhado conhecimento.

Buscou-se, através desta pesquisa, identificar pontos-chave que possam contribuir para o desenvolvimento e posterior aplicabilidade dos resultados obtidos.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para atingir o primeiro objetivo específico, que é descrever o que é uma liderança influenciadora, foi feita uma pesquisa bibliográfica. Marconi e Lakatos (2017, p.33) afirma que pesquisa bibliográfica “é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos”.

Para atingir os demais objetivos específicos, que são analisar como é o processo de liderança na empresa; verificar a percepção dos colaboradores quanto à atuação da liderança e identificar as necessidades da empresa quanto à liderança influenciadora, foi aplicado um questionário para os colaboradores, e para os gestores

elaborado um roteiro de entrevista estruturado. O questionário foi respondido de forma anônima e os dados foram utilizados para fim de pesquisa deste trabalho.

O questionário (Anexo A) de perguntas fechadas foi baseado em Luz (2012) e o roteiro de entrevista elaborado pelas próprias autoras (Apêndice B).

“Os questionários são ferramentas de pesquisa por meio das quais as pessoas devem responder ao mesmo conjunto de perguntas em uma ordem predeterminada” (GRAY, 2012, p.274). Para Gray (2012), perguntas abertas são tipos de perguntas que não possuem respostas definitivas.

O questionário para os colaboradores, foi de perguntas fechadas, que são perguntas “em que se oferece ao respondente um conjunto de respostas pré-elaboradas como ‘sim/não’, ‘verdadeiro/falso’, respostas de múltipla escolha, ou a oportunidade de escolher entre vários números representando a força de sentimento ou atitude” (GRAY, 2012, p.282). Utilizou-se a ferramenta Google Formulários para aplicação do questionário.

Para Lodi (1974 apud MARCONI; LAKATOS, 2017), entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro estabelecido, as perguntas são previamente determinadas, é seguido um formulário elaborado e é efetuada com pessoas selecionadas. A sistemática é obter dos entrevistados respostas as mesmas perguntas e permitir que elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, a diferença das respostas deve refletir diferença dos respondentes e não diferenças nas perguntas. Nesse modelo de entrevista o pesquisador não pode alterar ou fazer outras perguntas.

Portanto, para os gestores, foi elaborada uma entrevista com roteiro estruturado. As entrevistas foram realizadas no período de 24/04/2021 a 07/05/2021. Por se tratar de uma pesquisa desenvolvida em meio a pandemia de Covid-19, não foi possível a aplicação das entrevistas presencialmente, para tal, encaminhou-se um formulário para que os gestores através de perguntas abertas pudessem responder e assim obtermos as informações para o desenvolvimento do plano de ações.

Com relação aos sujeitos pesquisados, no Quadro 2 descreve-se os sujeitos da pesquisa que participaram da entrevista, sendo 4 (quatro) líderes da organização com o respectivo tempo de atuação na empresa.

Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa

ORGANIZAÇÃO	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO
VMR indústria de máquinas	Líder A	5 Anos
	Líder B	5 Anos
	Líder C	5 Anos
	Líder D	5 Anos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Já no Quadro 3, apresenta-se o cargo e data de admissão dos 8 (oito) colaboradores que responderam ao questionário.

Quadro 3 - Sujeitos da pesquisa

ORGANIZAÇÃO	CARGO	DATA DE ADMISSÃO
VMR indústria de máquinas	Montador de máquinas	03/04/2017
	Auxiliar administrativo	11/02/2019
	Torneiro mecânico	26/02/2019
	Montador de máquinas	01/07/2019
	Montador de máquinas	13/03/2020
	Desenhista projetista mecânico	01/07/2020
	Torneiro mecânico	15/01/2021
	Montador de máquinas	25/01/2021

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista que os dados desta pesquisa são de natureza qualitativa, a sua análise será baseada na interpretação do conteúdo das respostas obtidas. Sendo assim, a técnica usada foi a análise de conteúdo, que “é uma técnica para se estudar

e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p.98).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário com os colaboradores e entrevista com os gestores da empresa. Ainda, descreve-se um breve histórico da organização, objeto de estudo.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os quatro sócios já atuavam no ramo, e com o intuito de empreender, somando com suas experiências optaram por unir-se em busca de novas soluções para a área moveleira. Desta forma surgiu a empresa VMR Indústria de Máquinas que iniciou as atividades no ano de 2016 no município de Concórdia/SC.

A empresa trabalha com desenvolvimento de equipamentos para o acabamento de bordas e superfície em peças de madeira ou MDF. As soluções estão integradas à Indústria 4.0, para gerar mais rentabilidade e tranquilidade para o setor moveleiro. Sua região de atuação é em todo território nacional, sendo que nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro Oeste estão localizados os polos moveleiros com maior concentração de clientes.

Os equipamentos são desenvolvidos com o propósito de ser uma solução para o cliente, adequando-se ao processo produtivo de cada empresa para obtenção máxima de resultados.

A empresa tem como missão desenvolver máquinas e equipamentos que atendam às necessidades dos clientes, proporcionando o crescimento de todos os envolvidos.

A visão é ser uma empresa reconhecida nacionalmente, prezando pela qualidade, ética e profissionalismo. E os valores são o profissionalismo, ética, qualidade, inovação constante, e valorização dos colaboradores.

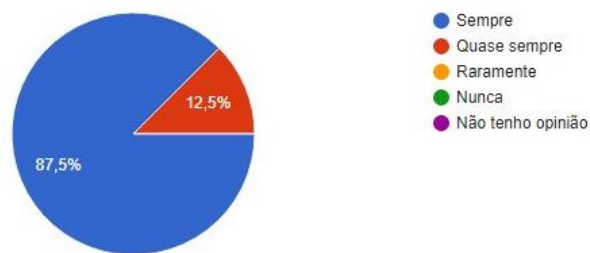
Contudo, elaborou-se este trabalho com o intuito de auxiliar a gestão com ferramentas que irão contribuir com o crescimento dentro da organização.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se os resultados obtidos com a aplicação do questionário com os colaboradores e também da entrevista com os gestores. Nos gráficos são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa direcionada aos colaboradores.

No gráfico 1 apresenta-se as respostas obtidas referente a forma como os colaboradores são tratados. 87,5% afirmam que sempre são tratados com respeito e 12,5% quase sempre.

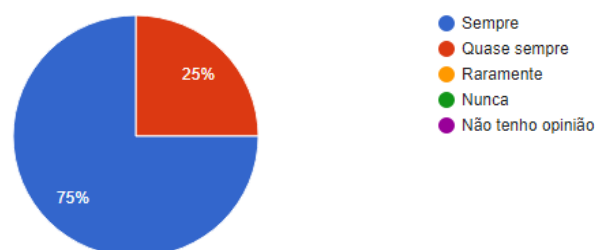
Gráfico 1 - Respeito aos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 2 observa-se as respostas referente ao ambiente de trabalho, no qual questionou-se os colaboradores se a empresa é um bom lugar para trabalhar. Como retorno, 75 % deles consideram que a empresa é sempre um bom lugar para trabalhar e 25% deles apontaram como quase sempre.

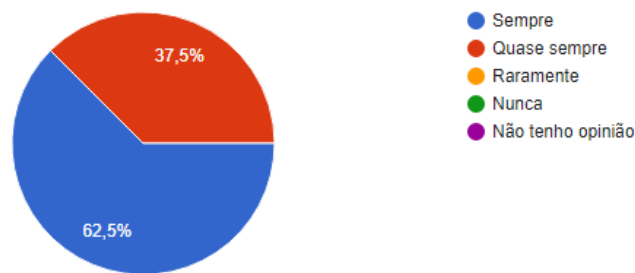
Gráfico 2 - Ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na sequência apresenta-se o gráfico 3, onde os colaboradores deram sua opinião quanto ao acesso aos gestores. Destes, 62,5 % destacaram que os gestores sempre estão abertos para receber e reconhecer opiniões e contribuições; e 37,5 % afirmaram que quase sempre os gestores encontram-se acessíveis.

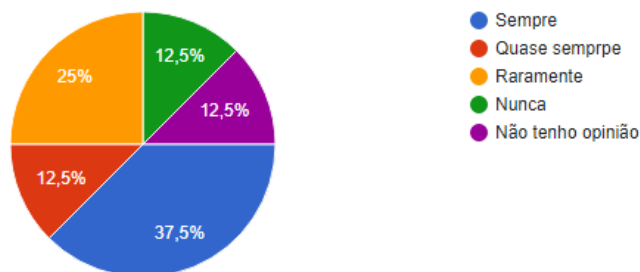
Gráfico 3 - Acesso aos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 4, tem-se a percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento das competências. 37,5 % apontaram que sempre a empresa oferece oportunidades para as pessoas competentes, 25% disseram que raramente, 12,5 % afirmaram que quase sempre, 12,5% nunca e 12,5% não possuem opinião sobre isso.

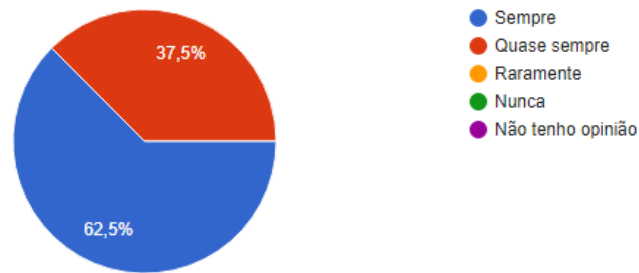
Gráfico 4 - Reconhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 5, foi questionado os colaboradores se a comunicação acontece de forma clara e objetiva. 62,5% afirmaram que as informações acontecem de forma clara e objetiva, já 37,5% deles, diz que quase sempre isso acontece.

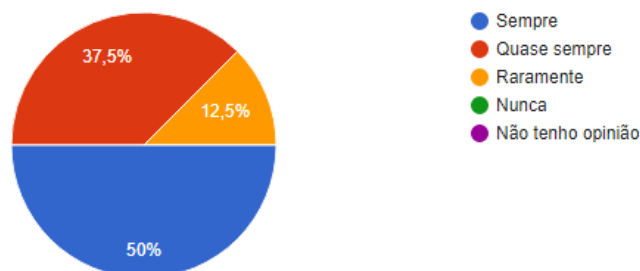
Gráfico 5 - Clareza de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foi questionado os colaboradores sobre a comunicação interna e conhecimento das decisões da empresa, como mostra o gráfico 6. 50% dos colaboradores expressaram que sempre são informados das decisões internas da empresa, 37,5% quase sempre e 12,5% revelaram que raramente isso acontece.

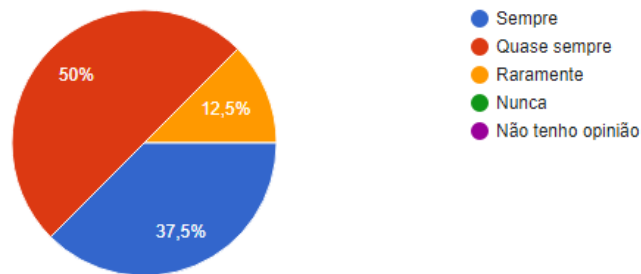
Gráfico 6 - Comunicação interna



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 7 buscou-se saber se ocorre incentivo do líder para o trabalho em equipe. Nos resultados observa-se que 50% dos colaboradores apontam que quase sempre, 37,5% sempre e 12,5% afirmam que raramente isso transcorre na empresa.

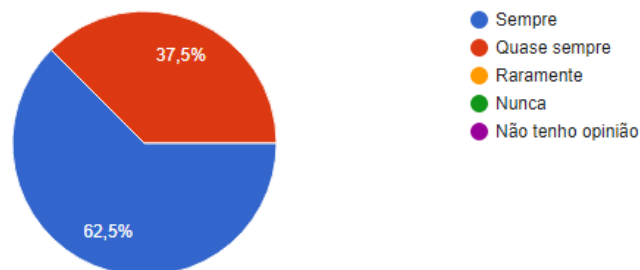
Gráfico 7 - Trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 8 foi analisado o acesso a liderança, se os gestores são receptivos às sugestões da equipe. Maior parte dos colaboradores (62,5%) asseguram que seu superior sempre é receptivo a sugestões e 37,5% dizem que quase sempre isso sucede-se na organização.

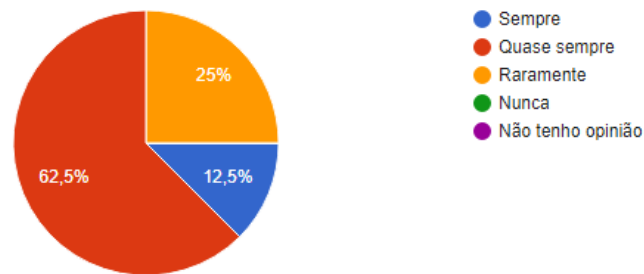
Gráfico 8 - Acesso a liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O feedback é de extrema importância nas organizações, no gráfico 9 apresenta-se resultados sobre o retorno que os superiores oferecem para seus colaboradores. Quando questionados se possuíam o retorno do superior imediato quanto o trabalho exercido, 62,5% apontam que quase sempre, 25% raramente e 12,5% sempre.

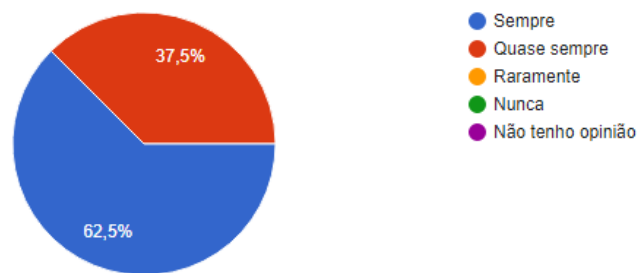
Gráfico 9 - Feedback



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto o bem-estar dos colaboradores, no gráfico 10 percebe-se uma grande relevância, os gestores se importam com sua equipe. 62,5% dos entrevistados, dizem que os gestores sempre se importam com o bem-estar dos colaboradores e 37,5% apontam como quase sempre.

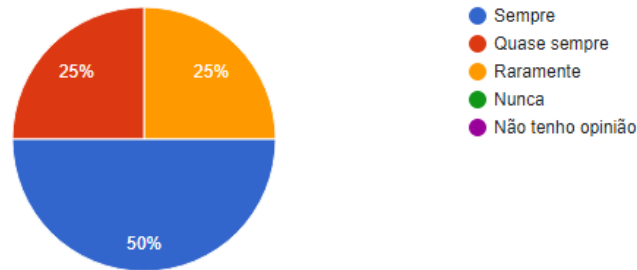
Gráfico 10 - Bem-estar



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 11 apresenta-se os resultados quanto o reconhecimento pelo serviço prestados pelos colaboradores. Metade deles, ou seja, 50% justificam sua resposta como sempre, 25% quase sempre e 25% raramente são reconhecidos.

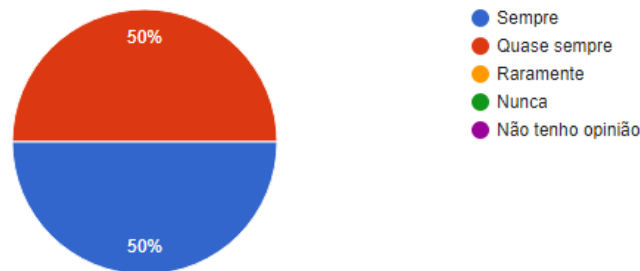
Gráfico 11 - Reconhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A empresa possui grande influência de liderança perante seus funcionários, ou seja, bons exemplos, como demonstra-se no gráfico 12. Pois 50% dos colaboradores acreditam que os gestores sempre dão bons exemplos, 50% deles afirmam que quase sempre isso ocorre.

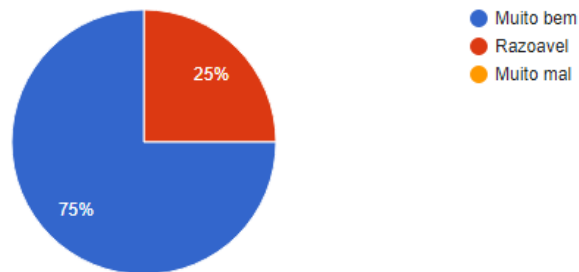
Gráfico 12 - Influência da liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na avaliação dos gestores, a maior parte dos colaboradores afirmam que o superior imediato exerce bem seu papel, conforme gráfico 13. Dos colaboradores, 75% deles avaliam como muito bem, e 25% como razoável.

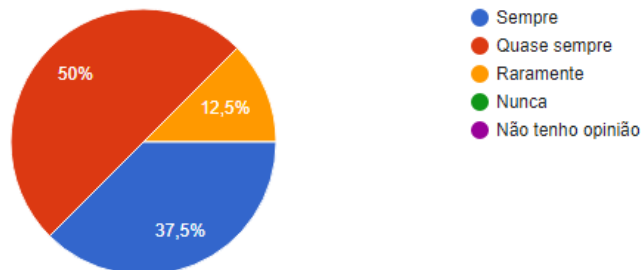
Gráfico 13 - Avaliação de gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 14 os colaboradores foram questionados, se os mesmos sabem quais são os resultados que seus superiores esperam do seu desempenho. 50% afirmam que quase sempre isso ocorre, 37,5% sempre e 12,5% raramente.

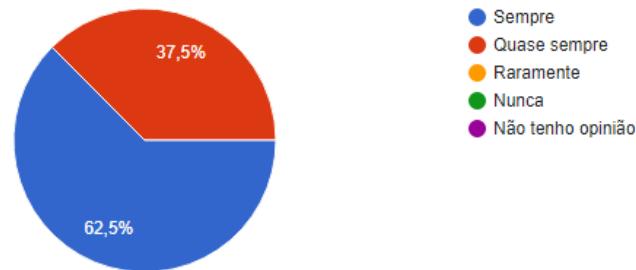
Gráfico 14 - Desempenho do colaborador



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na pergunta do gráfico 15, buscou-se identificar a disponibilidade de acesso aos líderes pelos colaboradores, 62,5% disseram que o líder sempre está disponível quando necessário e 37,5% afirmam que quase sempre.

Gráfico 15 - Disponibilidade da liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota-se através da apresentação dos gráficos que a empresa possui alguns pontos que necessitam de uma atenção especial. Como pode-se observar os colaboradores indicam que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, mas esperam um maior reconhecimento na organização. Além disto identifica-se que a comunicação é objetiva e clara, e o trabalho em equipe dentro da empresa encontram-se com dificuldades na visão dos colaboradores. Ainda, pode-se observar que há uma necessidade referente ao feedback repassado por parte das lideranças. Contudo, a pesquisa serve como base para a elaboração de um plano com ações que possam auxiliar no desenvolvimento destas fragilidades.

De acordo com o Quadro 4, onde se destacam as respostas obtidas através da entrevista aplicada com os gestores, o objetivo da primeira pergunta foi identificar a percepção de cada um dos gestores e sua visão sobre sua forma de liderar.

Quadro 4 - Opinião dos gestores se consideram-se líderes

Líder A	Acredito que sim, sou comunicativo, prestativo, estou sempre apto a aprender, possuo um pouco de empatia, sou bastante procurado a resolver problemas.
Líder B	Sim, pois líder tem vários aspectos que são levados em conta. Ex: testemunho “referência “, poder de decisão, facilitador de processos e outros mais.
Líder C	Sim, busco orientar e organizar as atividades das pessoas que estão sobre minha responsabilidade de forma a entregar as necessidades da empresa.
Líder D	Sim, a liderança para mim acontece de várias formas, ao meu ponto de vista liderar está muito atrelado com assumir risco, chamar responsabilidade, ser atuante, saber ouvir, entre tantos outros aspectos. Mas o que mais conta são duas coisas, a mais fácil, experiência e a segunda coragem em fazer acontecer.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Também quanto à percepção do gestor foi solicitado que o mesmo elaborasse uma descrição sobre sua atuação como líder, seguem respostas no Quadro 5.

Quadro 5 - Como os gestores descrevem seu papel como líderes

Líder A	Tenho boa comunicação com todos, conheço todos os processos, sou prestativo a dúvidas e melhorias, pareço ser respeitado por todos.
Líder B	Ainda abaixo do esperado.
Líder C	Acredito que minha atuação é boa, procuro delegar tarefas e cobrar resultados de forma que as pessoas trabalhem sem se sentir pressionadas e entendam a importância do que estão fazendo.
Líder D	Saber ouvir, delegar, acreditar e trabalhar junto.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 6 os gestores foram questionados se existe a prática de realização de feedbacks na empresa e com qual frequência ela ocorre.

Quadro 6 - Frequência da realização de feedback

Líder A	Pouco, uma vez no ano passado com pouco estudo, informações tiradas de nossa cabeça mas que a princípio foi bem válido.
Líder B	Já foi feito, mas precisamos aprender a usar mais essa ferramenta que é importante para ambos. Pouca frequência.
Líder C	São realizados, mas com uma frequência que na minha opinião é muito distante, em média a cada 6 meses.
Líder D	De minha parte procuro uma forma de ir direcionado de forma indireta elogios, críticas, melhorias e o que vejo que pode ser melhor ou está correto ou está errado não precisa toda a vez parar sentar na cadeira e dar a sentença.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme segue no Quadro 7, ainda sobre o feedback os gestores foram questionados sobre como se sentem ao aplicar a ferramenta.

Quadro 7 - Sentimento de liderança ao aplicar o feedback

Líder A	Leve, acho que a palavra é essa! São cartas jogadas na mesa para ouvir e falar quase sempre dúvidas cessadas entre ambas as partes.
Líder B	Na grande parte me sinto bem, mas dependendo do colaborador, muitas vezes não tem um entendimento necessário para o resultado ser ainda melhor, pois requer maturidade.
Líder C	Me sinto bem pois entendo que sempre precisamos acertar o que não está bom e incentivar a continuar fazendo o que está dando certo. Pessoas precisam de feedback para saber se estão no caminho certo ou se precisam mudar.
Líder D	Depende muito de cada colaborador, cada perfil é uma situação, para alguns é mais fácil falar outros mais difícil, cada pessoa tem um perfil e uma forma de interpretar e aceitar o que é proposto, cada um olha muito para as suas verdades, trabalhar e aceitar a mudança não é tarefa fácil, elogios ajudam muito, mas ninguém vive ou trabalha tão somente por elogios como também não faz as coisas para dar errado.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 8, buscou-se identificar se a empresa já possuía algum programa de reconhecimento para os colaboradores.

Quadro 8 - Programa de reconhecimento para os colaboradores

Líder A	Sim: uma bonificação em dinheiro que é pago duas vezes ao ano, comemoração de aniversário de idade com confraternização a toda equipe, e um brinde, como caneca personalizada, ou faca personalizada, como forma de lembrança ao tempo de empresa de cada colaborador a cada ano.
Líder B	Não diria programa, mas a cada semestre nós bonificamos em porcentagem do salário, conforme foi a venda e entrega nesse período.
Líder C	Há um ano iniciamos um programa de gratificação, ele ocorre de forma semestral e é pago com um percentual do salário. O critério usado para definir quantos por cento será feito de gratificação é a análise do como foi o período em termos de vendas, lucros e entrega pela equipe.
Líder D	Sim, considero nosso time unido, e cada seis meses dependendo de nosso faturamento, temos um bônus. Também é feita uma confraternização a cada aniversário de todos na empresa e lembrança individual para cada um no dia que foi contratado.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por fim, questionou-se os gestores sobre a visão de seus subordinados quanto a forma de liderança, seguem respostas no Quadro 9.

Quadro 9 - Visão dos colaboradores quanto a liderança

Líder A	Não muito, o clima é bacana mas a organização nem tanto.
Líder B	Acredito que a maioria sim. Mas no dia de hoje é difícil ter um time comprometido com o propósito da empresa, grande parte só se movimenta através do dinheiro.
Líder C	Hoje a empresa está com uma divisão de líderes conforme o setor que o funcionário trabalha. Respondendo sobre os que são meus subordinados acredito terem uma visão positiva, os demais tenho pouco contato e não saberia opinar.
Líder D	Esta é uma resposta que ao meu ver não pode ser coletiva, depende do perfil de cada um. Trabalhamos com pessoas de perfil técnico, com conhecimento avançado, mas em sua maioria sim. Podendo falhar algumas vezes que deixamos situações de menor gravidade passar em branco.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Através da entrevista com os gestores é possível identificar que embora a ferramenta de feedback esteja presente nas rotinas da empresa, sua aplicação ainda ocorre de forma pouco assertiva. Além disso, há um plano de reconhecimento para os colaboradores, porém faz-se necessário alguns ajustes, para que se torne algo realmente compreendido pelos colaboradores.

A seguir descreve-se de forma mais detalhada e com uma análise mais aprofundada os principais pontos positivos e os pontos de melhoria identificados nesse estudo.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Através da pesquisa aplicada na empresa, foi possível identificar que se faz necessário um acompanhamento com os colaboradores com relação ao seu desempenho. É pertinente, que os gestores possam repassar para eles quais são as expectativas da empresa em relação aos resultados e atingimento de metas e que se elabore um planejamento das atividades e entregas necessárias.

Chiavenato (2010) afirma que o desempenho pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam, como o valor das recompensas; a percepção de que as recompensas dependem de esforços; as competências individuais das pessoas; e a percepção do papel que possui na organização.

Observa-se que a empresa possui algumas fragilidades tais como, conhecimento em feedback. Identificou-se através da pesquisa que os colaboradores não compreendem a forma como essa ferramenta é aplicada, em contra partida os gestores se sentem inseguros quanto a sua aplicação. Por isto, entende-se que há necessidade do acompanhamento e do direcionamento que essa ferramenta proporciona, podendo-se oferecer algumas sugestões para auxiliar na efetividade da aplicação do feedback.

O feedback é considerado uma ferramenta de orientação e motivação. É através dela que os gestores auxiliam os seus colaboradores na mudança de comportamentos, ajudando-os a aprimorar o seu desempenho (PAULO, 2012).

Ainda, outro ponto de sugestão se refere às ferramentas de comunicação. Onde conforme dados da pesquisa os colaboradores não se sentem devidamente informados sobre todas as decisões que impactam no desenvolvimento de suas atividades.

Sabe-se que desenvolver uma comunicação eficaz pode ser o caminho para estabelecer relações mais colaborativas no ambiente de trabalho (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

Constatou-se ainda que há uma lacuna quando os colaboradores são questionados sobre os programas de reconhecimento dentro da empresa. Os gestores informaram que possuem o programa de recompensas, porém para os colaboradores ele ainda não está claro e não transparece critério sobre a sua forma de avaliação para a distribuição dos percentuais em valor.

O estímulo de trabalho em equipe também deve ser levado em consideração, pois conforme os colaboradores indicam na pesquisa, o trabalho em equipe é pouco incentivado. A empresa possui conhecimento sobre a necessidade de tornar esse processo mais assertivo, para que os colaboradores não sintam essa dificuldade.

Ávila e Couto (2013) destacam que o processo para construção do trabalho em equipe acontece a partir de fatores relevantes como confiança, comunicação,

feedbacks, ética e respeito nas relações, participação de todos envolvidos, bem como a valorização dos diferentes pontos de vista de cada integrante da equipe.

5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS À LIDERANÇA INFLUENCIADORA

Nesta seção, apresenta-se um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, onde descreve-se algumas sugestões para que a empresa possa utilizar para melhorias dentro da organização.

A ferramenta 5W2H “é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores” (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008, p.112).

Quadro 10 - Plano de ação

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO	CUSTOS
Especialização em feedback	Gestores	6 meses	Na empresa	Porque os gestores apesar de conhecer a ferramenta ainda se sentem inseguros em sua aplicação, e para proporcionar um melhor aproveitamento para os colaboradores.	Através de cursos, palestras e livros.	R\$700,00
Cronograma de feedback	Gestores	2 meses	Na empresa	Para incluir na cultura da empresa e fazer a gestão dos colaboradores.	Definindo prazo de intervalo entre uma avaliação e outra e descrevendo o roteiro do feedback.	Sem custo
Trabalho em equipe	Gestores/ Colaboradores	Imediato	Na empresa	Para desenvolver o espírito de equipe.	Encontros quinzenais com toda equipe.	R\$100,00 a cada encontro
Melhoria na comunicação	Gestores	Imediato	Na empresa	Tornar a comunicação mais assertiva e eficaz.	Elaboração de um mural interno e reuniões ágeis semanais.	R\$200,00 (mural)

Proposta de atividades/ entregas e expectativas	Gestores/ Colaboradores	6 meses	Na empresa	Expor para os colaboradores as expectativas da empresa e alinhar atividades e entregas.	Descrição de cargos, PDI (Plano de desenvolvimento individual), elaboração e acompanhamento de cronograma de atividades.	Sem custo
--	-------------------------	---------	------------	---	--	-----------

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Para elaboração deste plano de ação, levou-se como principal informação os dados obtidos através do questionário e entrevista aplicados.

Como ponto de melhoria identifica-se que a empresa possui conhecimento sobre a ferramenta de feedback, porém ainda se sentem inseguros ao aplicar. Para tal, sugere-se que os gestores busquem ferramentas de especialização tornando esse processo mais efetivo. Para complementar, elabora-se um cronograma de aplicação de feedbacks dentro da organização, para que seja feito de modo constante e que aconteçam acompanhamentos dos retornos dados aos colaboradores, gerando também um histórico para a empresa quanto ao desempenho dos mesmos.

Para desenvolver esta ação, sugere-se um investimento inicial de R\$ 700,00 aproximadamente, para aquisição de cursos, e/ou materiais que possam contribuir para o desenvolvimento das lideranças quando a ferramenta de feedback. Para esta capacitação sugere-se um prazo de seis meses.

Para a elaboração do cronograma de feedback, inicialmente não se estabelece custos, e o prazo para realização do mesmo é de dois meses.

Outra ação descrita refere-se ao desenvolvimento de atividades relacionadas ao trabalho em equipe. Esta ação envolve os colaboradores e também os gestores, aonde elabora-se um cronograma com encontros quinzenais com o intuito de estimular o clima e também o trabalho em equipe, usando por exemplo dinâmicas, um café para os colaboradores e ou atividades que não estejam relacionadas exatamente com a empresa, mas que ao longo do desenvolvimento possam melhorar o entrosamento da equipe como um todo.

Para execução desta ação, sugere-se um investimento de R\$ 100,00 a cada encontro, e trata-se de uma ação de início imediato.

A comunicação dentro da empresa também precisa de atenção especial. Para isso, elaboram-se ações que embora simples possa trazer bons resultados. A primeira delas é disponibilização de um mural interno em local visível onde sejam anexados informativos, atualizações e ou atividades que devam estar visíveis a todos os colaboradores e que os mesmos tenham de fácil acesso. Para o desenvolvimento desta ação, o investimento necessário será de R\$ 200,00 para a confecção do mural.

Em seguida, ainda nesta mesma ação, propõe-se que ocorram pequenas reuniões semanais, de forma rápida, com apenas alinhamentos semanais. Para esta ação não será necessário investimento.

Ainda, recomenda-se a construção de uma proposta onde estejam detalhadas as atividades, entregas e expectativas de cada função e/ou setor. Nesta proposta devem estar a descrição de cargos de cada colaborador/gestor, o plano de desenvolvimento individual e também um acompanhamento das atividades desenvolvidas na empresa. Atualmente a empresa já possui um programa de recompensas e reconhecimento por desempenho, mas através desta construção de proposta pode-se aperfeiçoar os critérios usados para a definição desta ação.

Quanto ao prazo necessário para o desenvolvimento do plano, supõe-se que será preciso seis meses para seu planejamento, e não exige investimentos inicialmente.

Para contribuição do crescimento de liderança e colaboradores sugere-se a implantação das ações descritas pelas autoras deste estudo, também que seja feito um acompanhamento ao que se refere a aplicabilidade da proposta descrita.

6 CONCLUSÃO

No contexto geral da vida em sociedade, constata-se a necessidade de liderança para a organização da vida humana e principalmente, nas organizações. Nestas, os gestores e os líderes precisam ter em suas mãos ferramentas de gestão que os auxiliem nas decisões e consigam valorizar o empenho de cada indivíduo envolvido, a fim de compor uma boa equipe de trabalho.

Nesse sentido, a presente pesquisa buscou verificar se a liderança da empresa VMR Indústria de Máquinas atua de forma a influenciar os seus colaboradores. Onde constatou-se que a empresa atua visando influenciar seus colaboradores, porém ainda necessita de mais conhecimento e de ferramentas que auxiliem nesse processo.

Ressalta-se que os objetivos específicos foram atingidos, pois foi descrito o que é uma liderança influenciadora; ocorreu a análise sobre como é o processo de liderança na empresa, bem como a percepção dos colaboradores quanto à atuação dessa liderança, também foi possível identificar necessidades que empresa têm.

Já com relação ao objetivo geral propor estratégias para a implantação de uma liderança que atue de forma a influenciar os colaboradores da empresa VMR Indústria de Máquinas, o estudo propôs aos líderes, a utilização da ferramenta 5W2H como uma forma de elaborar planos de ação que auxiliará na gestão da equipe e negócios. Para que a empresa de fato obtenha uma liderança influenciadora onde os gestores e colaboradores possam se sentir mais integrados dentro do ambiente de trabalho e como consequência uma melhor produtividade.

As equipes se mantêm motivadas por sua proximidade com o líder, e esse consegue manter o sentimento de que todas as tarefas sejam bem-feitas, atingindo objetivos e alcançando metas.

Identificou-se também a necessidade de algumas melhorias, como a comunicação que se encontrava com algumas falhas, onde os colaboradores não se sentiam informados sobre as decisões tomadas pelo gestor.

Quanto ao conhecimento dos líderes, nota-se neste estudo que são capazes de exercer o cargo, entendem sobre liderança e feedbacks, porém faz se necessário aprimorar os conhecimentos, pois ainda possuem dúvidas quanto sua aplicação.

Destaca-se que a empresa já possuía conhecimento sobre a utilização de técnicas para motivar seus colaboradores, o que fez com que esta pesquisa tivesse resultados positivos quanto à visão dos colaboradores da gestão.

Por fim, sugere-se que para estudos futuros sejam elaboradas novas pesquisas sobre a importância da liderança influenciadora, ainda, destaca-se como fragilidade a escassez de material sobre o presente assunto deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Sousa Costa Neves. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais.** Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=84277f18-1fcd-406d-9106-2d03bbbd22c8%40sessionmgr101>. Acesso em: 19 mai. 2021.
- AGUIAR, Fábio Lopes de. **Motivação e liderança: uma análise do papel do líder no processo de motivação.** Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77390/000880046.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 abr. 2021.
- ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações.** Ceará, 2010.
- ÁVILA, Robson Nery; COUTO, Sabrina Valverde de Oliveira. **A importância do trabalho em equipe: uma revisão de literatura.** Anápolis - GO, 2013. Disponível em: <http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/11/Robson-%C3%81vila-e-Sabrina-Couto-A-import%C3%A2ncia-do-trabalho-em-.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2021.
- BARBOZA, M. M. W. C. V. L. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** [s. l.]: Editora Intersaberes, [s. d.]. ISBN 9788544301159. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07531a&AN=senac.9788544301159&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 7 mar. 2021.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARNEIRO, Paulo Cesar de. **Liderança transformacional e suas interações com fatores situacionais relacionados a metas e tarefas.** Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3617199. Acesso em: 10 mai. 2021.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. rev. e atual. [s. l.]: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de Casos**. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELES; SALVAGNI; NODARI. **A liderança como diferencial nas organizações**: um estudo sobre a percepção dos gestores. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151/pdf>. Acesso em: 14 mai. 2021.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1.ed. Curitiba: InterSaber, 2017.

GELIS FILHO, Antonio; BLIKSTEIN, Izidoro. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV-executivo**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 28–31, 2013. DOI 10.12660/gvexec.v12n2.2013.20706. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=90115839&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 1 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: 2019.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. ed. São Paulo: Évora, 2012.

GUTIERREZ, Luciana Alves; ARRUDA, Christian Souza de; SALES, Ticiane; MATHIAS, Maria Cristina; COELHO, Renata Meira. A Importância de liderança nas organizações: Revisão bibliográfica. **Revista FAIPE**, Cuiabá, v. 4, n. 2, p. 9-16, jul./dez. 2014.

LUZ, Rircardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, Elaine Sereno; SILVA, Luzielma Oliveira da; ESTENDER, Antonio Carlos; NERY, Sandi; BOCK, Claudia Patricia. A importância do desenvolvimento da liderança. **X Seget: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Outubro, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf> Acesso: 26 dez. 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed., atual. e ampl. [s. l.]. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2016.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PARANHOS, Ney Oscar Leonardi. **Liderança em tempos de mudança**. ed. Porto Alegre: Farol 3, 2020.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016.

PAULO, Ana Margarida Ferreira de Matos. **O feedback como ferramenta do líder nos processos de comunicação Interna**: estudo de caso da Termalitur E.E.M. [s. l.], 2012. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=rcaap.com.repositorium.1822.23290&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 1 jun. 2021.

PIEDADE, Adrian Guido Silva. **Atendentes em contact centers**: o caso CONTAX S/A. Salvador. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7686/1/55.pdf=y>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SILVA, Alexandre Coelho da. **Liderança e motivação**: um estudo no corpo de bombeiros militar do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2012. Disponível em: https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/420/107332_Alexandre.pdf?sequence=1&isAllowed. Acesso em: 19 mai. 2021.

SILVA, Rovilson da. **A influência da liderança como estímulo à motivação de equipes virtuais**. São Bernardo do Campo - SP, 2007. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/108/1/Rovilson%20Dias%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. [s. l.]: Cengage Learning, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YAMAFUKO, Everton Luiz; SILVA, Jerson Joaquim. Liderança nas organizações. **Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Presidente Prudente, 19 a 22 de outubro, 2015 Presidente Prudente, SP, 2015.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort; **Motivação e satisfação no trabalho**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

APÊNDICE A - Pesquisa de liderança influenciadora - colaboradores

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre Liderança, de responsabilidade das pesquisadoras Dailene Zara Peters Maltauro, Eveline Roberta Gaertner, Jessica Graciela da Silva e Sabrina Luana de Mello Mafessoni, alunas do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Concórdia/SC.

Esta pesquisa tem como objetivo propor estratégias para a implantação de uma liderança que atue de forma a influenciar os colaboradores.

Salienta-se que sua participação nessa pesquisa não é obrigatória, e os resultados serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

1 - Os colaboradores são tratados com respeito, independente dos seus cargos?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

2 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

3 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente

- Nunca
- Não tenho opinião

4 - As pessoas competentes são as que tem mais oportunidades na empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

5 - As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

6 - Você colaborador, se sente adequadamente informado sobre as decisões que afetam o seu trabalho?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

7 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

8 - Seu superior imediato é receptivo a sugestões?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

9 - Você é informado pelo superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

10 - Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar de seus colaboradores?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

11 - Você é reconhecido quando presta um bom trabalho?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

12 - Os gestores da empresa dão bons exemplos para os colaboradores?

- Sempre
- Quase Sempre

- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

13 - Como você avalia seu superior imediato?

- Muito bem
- Razoável
- Muito mal

14 - Você sabe quais são os resultados que seu superior imediato espera do seu trabalho?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

15 - Seu líder está sempre disponível quando você precisa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

APÊNDICE B - Pesquisa lideranças – gestores

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre Liderança, de responsabilidade das pesquisadoras Dailene Zara Peters Maltauro, Eveline Roberta Gaertner, Jessica Graciela da Silva e Sabrina Luana de Mello Mafessoni, alunas do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Concórdia/SC.

Esta pesquisa tem como objetivo propor estratégias para a implantação de uma liderança que atue de forma a influenciar os colaboradores.

Salienta-se que sua participação nessa pesquisa não é obrigatória, e os resultados serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

- 1- Você se considera um líder, sim ou não? Justifique.
- 2- Como você descreve a sua atuação como líder?
- 3- Na empresa são realizados Feedbacks com os colaboradores? Se sim, com qual frequência?
- 4- Como você se sente ao realizar um feedback para seu colaborador?
- 5- Na empresa há algum programa de reconhecimento para os colaboradores? Se sim, cite qual e como funciona
- 6- Você acredita que seus subordinados possuem uma visão positiva das lideranças? Justifique.