

Diretrizes de melhoria na relação entre liderança e equipe a partir da percepção dos envolvidos: estudo de caso em uma empresa de consultoria

Guidelines for improvement in the relationship between leadership and team from the perception of those involved: case study in a consulting company

Luísa Andrade Pucci¹ luisapucci@estudante.ufscar.br;
Andréa Regina Martins Fontes² afontes@ufscar.br

^{1,2} Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – *Campus Sorocaba* – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil.

Resumo: Os times de liderança estão evoluindo e introduzindo novas perspectivas. Nota-se uma maior profundidade na interação entre líderes e liderados, com crescente presença de sentimentos de colaboração e amizade nas equipes de trabalho, resultando em impactos positivos para as organizações. O objetivo deste trabalho é compreender as particularidades existentes na dinâmica de trabalho entre liderança e equipe para a formulação de hipóteses e posterior proposição de melhorias através das percepções desses atores. Para alcançar esse propósito, emprega-se a metodologia de estudo de caso, utilizando entrevistas qualitativas e quantitativas com líderes e liderados, com uma amostra de 55 participantes. Isso busca obter suas percepções sobre a relevância da qualidade do relacionamento no ambiente de trabalho. O estudo destaca a importância de reconhecimento, feedback e confiança na dinâmica líder-liderado, ressaltando divergências entre gestores e trabalhadores. Sugere melhorias, como fortalecimento das relações interpessoais e promoção de feedback construtivo, reconhecendo limitações como a natureza do estudo e possíveis vieses de resposta.

Palavras-chave: liderança, cultura organizacional, satisfação no trabalho, sofrimento no trabalho, psicodinâmica do trabalho.

Abstract: *As leadership teams evolve, new perspectives emerge. There's a deeper interaction between leaders and team members, fostering collaboration and friendship, leading to positive impacts for organizations. This paper aims to understand the dynamics between leadership and teams, hypothesizing and proposing improvements based on their perceptions. Employing a case study methodology, qualitative and quantitative interviews are conducted with a sample of 55 participants, exploring their views on the relevance of relationship quality in the workplace. The research emphasizes the significance of recognition, feedback, and trust in leader-follower dynamics, noting disparities between managers and employees. It suggests enhancements, such as strengthening interpersonal relationships and promoting constructive feedback, while acknowledging study limitations and potential response biases.*

Keywords: *leadership, organizational culture, job satisfaction, suffering at work, psychodynamics of work.*

1. Introdução

As empresas integram um contexto social caracterizado pela constante velocidade e transformação, elementos que influenciam significativamente o cenário organizacional. Além disso, um aspecto que demanda atenção e análise por parte dos gestores é a convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho, cada uma delas manifestando expectativas distintas (BARBOSA, 2018).

A coexistência de diversas gerações como: *baby boomers*, X, Y e Z em um ambiente organizacional tem sido uma realidade no atual mercado (CRUZ; SILVA; LEITE, 2019). Essa convivência tem o potencial de ser benéfica, uma vez que a diversidade de comportamentos e perspectivas inerentes a cada geração pode ser uma fonte valiosa para identificação de oportunidades de aprimoramento, inovações e resolução de problemas, contribuindo para o alcance de metas. No entanto, essa mesma diversidade também pode dar origem a conflitos prejudiciais, impactando negativamente o clima e a produtividade organizacional. Isso decorre do fato de que cada geração, em seu contexto específico, apresenta características distintas e aborda de maneira única as relações interpessoais, eventos, desafios e as dinâmicas do cotidiano nas organizações (BORGES, 2022).

O ambiente de trabalho, notadamente o clima organizacional, exerce um papel fundamental nas decisões de demissões e nas mudanças estruturais das organizações. A representação da empresa hoje é fortemente influenciada pelos trabalhadores, destacando a importância de demonstrar o valor desses profissionais. Proporcionar oportunidades para melhorias internas não apenas fortalece o comprometimento da equipe, mas também estimula a contribuição de ideias inovadoras para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo (PEREIRA; SANTOS; LAURINI, 2022).

O papel da liderança nas organizações é reconhecido como uma variável amplamente relacionada ao sucesso e à eficiência das empresas, com impacto direto na lucratividade, produtividade dos trabalhadores e redução da taxa de turnover. A capacidade de gerenciar e influenciar grupos e indivíduos através de uma relação de confiança e transparente é uma habilidade central na busca por bons resultados e por uma rotina de trabalho que garanta a satisfação, a eficiência e o engajamento dos funcionários (BECK; HARTER, 2014).

Considerando a constante evolução das dinâmicas de trabalho e a necessidade de enfrentar obstáculos cada vez mais complexos e um mercado de trabalho mais competitivo (RIBEIRO et al., 2019), faz-se primordial a compreensão desse papel e de sua importância para a institucionalização das mudanças necessárias, garantindo que as novas práticas e

comportamentos sejam de fato incorporados à organização para garantir o seu sucesso a longo prazo.

Para o desempenho e crescimento eficaz de uma empresa é fundamental ter a orientação adequada e estratégica de um bom líder, a fim de motivar e direcionar a equipe a atingir resultados satisfatórios. Autores como Borges (2022) e Pereira, Santos e Laurini (2022), afirmam que para uma organização estar em destaque de forma competitiva e ter sucesso em seus processos a liderança necessita ter, além da qualificação e dedicação, sensibilidade para captar a essência de como engajar sua equipe, uma vez que para que uma empresa possa ser competitiva é mandatório que a organização possa contar com profissionais altamente capacitados e motivados, atuando em qualquer nível hierárquico.

A temática liderança é frequentemente discutida no cenário empresarial e acadêmico, sendo que o papel do líder desempenha uma função crucial na orientação e motivação de toda a equipe (BARBOSA, 2018). A ausência de liderança ou da figura do líder pode representar um desafio significativo, manifestando-se em inércia organizacional e falta de motivação entre os trabalhadores, a ponto de comprometer a viabilidade da organização. Dessa forma, a liderança emerge como uma ferramenta essencial para empresas que almejam uma produção eficiente de bens e serviços (MARQUES, 2019).

Neste contexto, o presente artigo possui como objetivo a compreensão das particularidades existentes na dinâmica de trabalho entre liderança e equipe para a formulação de hipóteses e posterior proposição de melhorias através das percepções desses atores. Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho utilizou-se como metodologia científica o método de estudo de caso com enfoque na análise qualitativa e quantitativa permeando-se na aplicação de entrevistas em uma empresa multinacional prestadora de serviços em tecnologia e consultoria.

A organização deste trabalho está compreendida em 5 seções além deste tópico introdutório. O segundo seção aborda sobre o conhecimento teórico pertinente para direcionamento dos resultados obtidos de forma eficaz. Esta seção aborda conceitos sobre liderança, cultural organizacional, relação entre liderança e liderado, bem como conceitos sobre satisfação no trabalho, etc. A terceira seção aborda sobre a metodologia científica utilizada para construção deste estudo, bem como os principais componentes e ferramentas utilizadas na aplicação do mesmo. A quarta seção aborda sobre a análise e os resultados obtidos com a aplicação dos questionários de cunho qualitativo e quantitativo.

2. Referencial teórico

O referencial teórico do presente trabalho visa abordar os principais conceitos relacionados à cultura organizacional, com ênfase nos aspectos que envolvem a relação entre liderança e equipe e os papéis de cada um dos envolvidos, além de detalhar os aspectos que tangem a psicodinâmica do trabalho.

2.1 Cultura organizacional

Diversos domínios do saber científico têm oferecido suas contribuições à investigação da cultura organizacional, tais como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia. Apesar dos consideráveis esforços empreendidos no âmbito acadêmico, a cultura organizacional permanece como um campo suscetível a controvérsias entre os teóricos da organização. Muitos dos debates relacionados à cultura organizacional derivam da variada aplicação do seu conceito, cujas fronteiras e limites carecem de consenso e precisão entre os pesquisadores (SANTOS, 2021).

A cultura organizacional representa um componente inseparável do desempenho da entidade. Ela configura a compreensão partilhada pelos trabalhadores, englobando valores e crenças que molda a maneira como a empresa opera. Portanto, é compreensível que não haja classificação de culturas organizacionais como positivas ou negativas, mas sim como aquelas que sustentam as diretrizes da organização (ASSORATGOON; KANTABUTRA, 2023).

Embora existam diversas definições de cultura organizacional voltada para a sustentabilidade produtiva, todas elas apontam para um equilíbrio entre os resultados sociais, ambientais e econômicos como a força motriz por trás da mentalidade de uma organização (LI, 2022). Recentemente, o termo “cultura organizacional de sustentabilidade” foi cunhado para descrever uma cultura organizacional especialmente produtiva em termos de desempenho sustentável. Dessa forma, este estudo define uma cultura organizacional como aquela que possui pressupostos compartilhados, valores e crenças subjacentes sobre a resolução de problemas de sustentabilidade, os quais influenciam o comportamento organizacional por meio das decisões e práticas corporativas (MUNIR et al., 2022).

A cultura organizacional tem um fundamental impacto na forma como os trabalhadores compreendem suas responsabilidades e seu engajamento para com a empresa (BENTO; GAROTTI; MERCADO, 2021).

Os líderes exercem influência sobre seus subordinados através de suas relações e interações com a cultura. A força da cultura organizacional reside no nível de consenso entre

os membros sobre quais normas prevalecem e quais valores são prioritários. Um conjunto robusto de normas e valores pode ser substituído por métodos mais burocráticos e de controle, como supervisão hierárquica, planos, orçamentos e procedimentos formais (LI, 2022). No entanto, uma organização com uma cultura sólida pode impregnar os membros com um senso de comprometimento, evitando as reações negativas frequentemente associadas à burocracia gerencial (RAJAMANI et al., 2022).

A cultura de uma organização muitas vezes é moldada por seus líderes, que têm uma ideia preconcebida do que constitui cultura. Geralmente, os gestores e seus sucessores contribuem para a formação da cultura conforme os paradigmas que compartilham. O êxito ou insucesso de uma organização está intrinsecamente ligado à pertinência da filosofia vigente diante das demandas e oportunidade do mercado (SANTOS, 2021).

Demarqui et al. (2020) destacam componentes que formam a cultura empresarial e que influenciam os comportamentos dos indivíduos na empresa de maneira quase hipnótica, assimilando e difundindo esses componentes culturais aos outros, evidenciando mais uma vez a natureza controladora presente na cultura organizacional:

- Valores: definem o que é fundamental para alcançar o sucesso da organização;
- Processo de comunicação: constitui uma rede de relações e papéis informais presentes na empresa;
- Normas: as regras indicam o comportamento esperado e aceito pelo grupo, podem ser formalizadas por escrito ou transmitidas oralmente;
- Heróis: são aqueles que personificam os valores e concentram a essência da organização, frequentemente sendo os seus fundadores;
- Proibições: delineiam o que é proibido, orientando o comportamento com base no que não é permitido;
- Narrativas e mitos: as narrativas relatam eventos ocorridos que fornecem informações sobre a organização, enquanto os mitos são histórias associadas aos valores da empresa, nem sempre baseadas em fatos concretos;
- Cerimônias, rituais e eventos: representam as atividades planejadas com impactos práticos e simbólicos, tornando a cultura mais tangível. Um exemplo é o que é coordenado pelo setor de Recursos Humanos, como contratações, promoções, integração, desligamentos, entre outros;

- Convicções e premissas: expressam aquilo que é considerado verdade na estrutura organizacional. As premissas tendem a ser inconsistentes e inquestionáveis nas mentes dos indivíduos.

Schein (1964) afirma que a cultura organizacional é uma estrutura complexa composta por valores, crenças, normas, rituais e símbolos que são compartilhados entre funcionários de uma organização funcionando como um guia invisível que afeta a maneira como as pessoas interagem e fazem escolhas no trabalho. Podem ser destacados três componentes principais da cultura organizacional são (SCHEIN, 1964, p. 97- 98):

- Construção da identidade: a identidade de uma empresa é robustamente moldada pela sua cultura organizacional. Essa cultura estabelece os princípios fundamentais e a meta primordial da empresa. Ao fomentar uma cultura de colaboração e coesão, os membros da organização vivenciam um sentimento de pertencimento e união derivado dessa identidade compartilhada;
- Influência comportamental: a forma como a cultura organizacional impacta o comportamento das pessoas dentro da organização. Ao instituir valores e normas comuns, a cultura estabelece um conjunto de padrões que direcionam as seções e escolhas dos membros. Isso aprimora as respostas dos funcionários a diversas situações e promove um ambiente mais confiável;
- Coerência organizacional: o papel da cultura organizacional na harmonização dos objetivos individuais e organizacionais representa a terceira dimensão da relevância da cultura organizacional. Uma cultura sólida e bem delineada assegura que todos na empresa colaborem para alcançar os mesmos objetivos

Segundo Schein (2004) cultura e liderança são dois lados de uma mesma moeda. Ele afirma que uma boa liderança é capaz de criar e transformar culturas, diferentemente da gestão e da administração que somente atuam dentro de uma cultura previamente estabelecida. Desse modo, quando não existe conformidade entre os funcionários e a cultura da organização e a sobrevivência do grupo encontra-se ameaçada por esse motivo, é função da liderança reconhecer e agir na transformação desse contexto.

De forma convergente, Deal e Kennedy (1982) destacam o papel dos líderes na construção e manutenção da cultura organizacional, podendo moldá-la através de suas decisões e de seu comportamento. As vantagens e desvantagens relacionadas a cada uma das quatro classificações para a cultura organizacional podem ser assim resumidas (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 56):

- a. Cultura do Poder: é caracterizada por uma estrutura organizacional centralizada e hierarquizada, na qual poucas pessoas detêm o poder;
- b. Culturas das Regras: organização possui regras e procedimentos claros, gerando maior segurança, consistência e previsibilidade;
- c. Cultura da Tarefa: cultura mais flexível e com ênfase na realização de projetos e estabelecimento de metas específicas. Equipes de trabalho são altamente valorizadas;
- d. Cultura das Pessoas: valorização dos interesses individuais dos funcionários, gerando maior autonomia.

No contexto da gestão organizacional, a exploração do papel da liderança e da dinâmica entre líder e equipe desempenha um papel fundamental na compreensão do sucesso e do funcionamento eficiente de uma empresa. Os próximos subtópicos se dedicarão a abordar os fatores envolvidos na liderança eficaz, destacando a importância da comunicação, motivação, reconhecimento e gestão de conflitos.

2.1.1 Papel da liderança

Yukl (2013) define a liderança como o papel responsável pela facilitação dos esforços individuais e coletivos para a realização de objetivos compartilhados e destaca que ela pode ocorrer em todos os níveis de uma organização, não se limitando a um papel ou responsabilidade específica. Segundo a mesma fonte, habilidades relacionadas à comunicação, tomada de decisão e resolução de conflitos são essenciais para o bom desempenho da liderança e podem ser aprimoradas ao longo do tempo.

Para Soares (2021), o papel da liderança é a espinha dorsal no cenário organizacional, influenciando diretamente o desempenho, a coesão e a cultura da equipe. Em sua essência, a liderança vai além da mera supervisão e administração, envolvendo a habilidade de inspirar, orientar e motivar os membros da equipe em direção a objetivos comuns. Um líder eficaz não apenas gerencia tarefas, mas também cultiva um ambiente propício ao crescimento profissional e ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Drummond (2017) a comunicação eficaz é um dos pilares da liderança, possibilitando que líderes transmitam claramente visões, expectativas e valores fundamentais. Além disso, a liderança desempenha um papel fundamental na tomada de decisões, exigindo a capacidade de avaliar situações, gerenciar riscos e orientar a equipe na resolução de desafios complexos.

A liderança também se destaca como um catalisador da inovação, criando um ambiente que encoraja a criatividade e a busca por soluções inovadoras. A capacidade de adaptar-se a

mudanças e liderar durante períodos de incerteza é uma característica distintiva de líderes eficientes, que demonstram resiliência e flexibilidade (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021).

Drucker (2003), destaca os trabalhadores como o ativo mais valioso para qualquer organização, de forma que se torna essencial a existência de um olhar cuidadoso para eles. O papel da liderança, segundo ele, deve ser balizado por um olhar humanista em que o líder preza, não somente pelo resultado e atingimento de metas, mas principalmente pelo bem-estar de seus funcionários e da empresa, colocando-os como principal prioridade. Destacam-se os seguintes fatores no papel da liderança para o sucesso das organizações (DRUCKER, 2003, p. 178):

- a. Direção e Orientação: capacidade de orientar e direcionar os funcionários na busca por um objetivo comum;
- b. Tomada de Decisões: responsabilidade de tomar decisões estratégicas que garantam o crescimento e sustentabilidade da organização;
- c. Mobilização de Recursos: alocação dos recursos materiais, financeiros e humanos da organização de forma eficiente;
- d. Motivação e Engajamento: capacidade de gerar inspiração e engajar a equipe de trabalho através da manutenção de um ambiente de trabalho positivo;
- e. Adaptação às Mudanças: capacidade de ajustar-se às mudanças e de absorver imprevistos com flexibilidade;
- f. Desenvolvimento de Talentos: capacidade de identificar e aprimorar talentos dentro da organização;
- g. Construção de uma Cultura Organizacional: necessidade de possuir valores éticos que estejam em linha com os objetivos da organização.

Além disso, Drucker (2003) destaca que o líder deve ter seu papel avaliado a partir do desempenho de sua equipe e da organização, aferindo se este extrai o máximo potencial de cada indivíduo, construindo uma relação saudável com seus liderados e proporcionando um ambiente confiável e colaborativo.

2.1.2 Relação entre líder e equipe

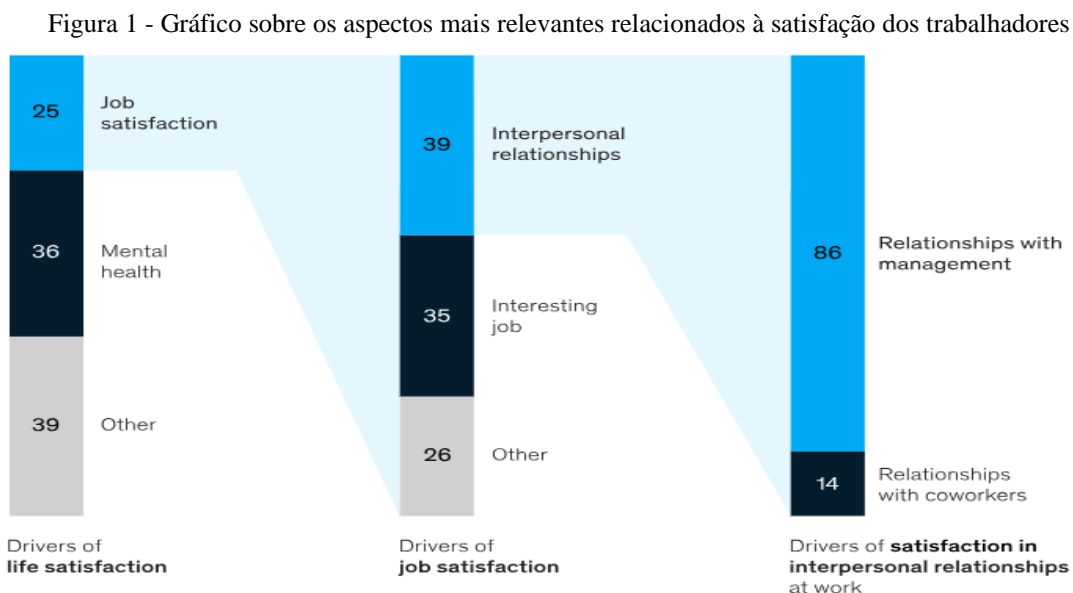
De acordo com Chiavenato (2022), a relação entre líder e liderado é fundamental para o sucesso organizacional. A liderança deve ser adaptável, considerando as necessidades específicas da equipe, e baseada na compreensão das características individuais dos membros. O líder atua como facilitador, promovendo confiança, cooperação e desenvolvimento mútuo. A

flexibilidade é fundamental, ajustando o estilo de liderança conforme a situação. Uma relação eficaz envolve comunicação clara, respeito mútuo e um ambiente propício ao desenvolvimento individual e coletivo.

A dinâmica entre os profissionais e o trabalho experimentou transformações significativas, com a realização pessoal e profissional deixando de ser meramente vinculada ao salário ou à estabilidade no emprego. Atualmente, os líderes adotam abordagens mais humanizadas, dedicando tempo para ouvir e dialogar, reconhecendo e valorizando as características individuais de seus liderados. Essa postura não apenas conquista o grupo, mas também promove a metamorfose desse conjunto de indivíduos em uma equipe coesa e colaborativa (DEGENHART; CUNHA, 2020).

Covey (2017) explora algumas práticas e fatores, relacionados ao papel da liderança nas organizações, que atuam na melhoria da relação com os liderados e proporcionam, consequentemente, maior eficiência na rotina de trabalho. Dentre eles, Covey (2017) enfatiza os benefícios de uma liderança capaz de servir e apoiar aqueles que estão sob sua responsabilidade, proporcionando uma relação de confiança com os funcionários e fazendo com que se sintam mais valorizados e engajados, além de mais propensos a permanecerem na organização.

De forma paralela à ideia de Covey (2017) e De Neve (2018) destacam as relações interpessoais no trabalho como sendo o aspecto mais fundamental para balizar a satisfação no trabalho. Destaca-se, nela, o fato de a relação líder-liderado ser considerada significativamente mais importante que as relações com os colegas de trabalho, fato que pode ser observado na Figura 1:



Fonte: De Neve, 2018, p. 32.

2.2 Psicodinâmica do Trabalho

A psicodinâmica do trabalho é um campo de estudo que explora as dimensões psicológicas das interações no ambiente de trabalho. Desenvolvida principalmente pelo psicólogo Christophe Dejours (1993), essa abordagem busca compreender as dinâmicas emocionais e subjetivas que permeiam as relações laborais (ANTLOGA et al, 2020).

No contexto da psicodinâmica do trabalho, considera-se a influência de fatores psicológicos, emocionais e sociais sobre o comportamento e o bem-estar dos trabalhadores. Questões como a carga emocional do trabalho, o significado do trabalho na vida das pessoas e as formas como os aspectos subjetivos podem afetar o desempenho profissional são temas centrais (RODRIGUES; BENATI; RODRIGUES, 2022).

De acordo com Lancman (2003) a psicodinâmica do trabalho (PDT) é uma área de pesquisa que busca compreender como se desenvolvem as relações entre o indivíduo e o trabalho que desempenha. Segundo a autora, a PDT visa entender mecanismos para defender o indivíduo das possíveis psicopatologias do trabalho. Para a criação de tais mecanismos de defesa é fundamental o entendimento acerca da dinâmica entre prazer e sofrimento no trabalho (LANCMAN, 2003).

A psicodinâmica do trabalho também aborda a noção de sofrimento psíquico no trabalho, destacando situações em que as demandas laborais excessivas, a falta de reconhecimento ou outros fatores podem levar a impactos negativos na saúde mental dos trabalhadores. Ademais, essa abordagem destaca a importância da análise das relações interpessoais no ambiente profissional, considerando o papel dos colegas, superiores hierárquicos e subordinados na construção do ambiente psicossocial do trabalho (ANTLOGA et al., 2020). Os próximos subtópicos se dedicarão a abordar os principais conceitos sobre o sofrimento no trabalho e a satisfação no trabalho sob a ótica da Psicodinâmica do trabalho.

2.2.1 Satisfação no trabalho

De acordo com Maslow (1954), o prazer no trabalho pode ser configurado em uma pirâmide em que se estabelece 5 categorias de motivação humana em relação ao trabalho. As 5 categorias existentes são autorrealização, autoestima, social, segurança e fisiológica, em que apresentam um nível de urgência de cumprimento decrescente.

A perspectiva de Dejours (2006) sobre satisfação no trabalho destaca-se por sua abordagem psicodinâmica. O autor argumenta que a satisfação no trabalho não se resume apenas à realização de tarefas específicas ou à obtenção de recompensas materiais, mas também

está intrinsecamente ligada à capacidade do trabalhador de investir sua subjetividade na atividade laboral. Em outras palavras, a satisfação no trabalho está relacionada à possibilidade de o trabalhador expressar sua singularidade, competências e desejos no contexto profissional.

Campos, Carvalho e Souza (2018) ressaltam que a satisfação no trabalho é um conceito que reflete a avaliação abrangente que os indivíduos fazem de seu ambiente profissional. Esse julgamento engloba diversos elementos, desde o ambiente e cultura organizacional até o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A qualidade das relações interpessoais, o desenvolvimento profissional oferecido, o reconhecimento, a participação nas decisões e a percepção de justiça são fatores fundamentais. Trabalhos desafiadores e significativos, aliados a políticas que promovem equilíbrio entre trabalho e vida, contribuem para uma atmosfera propícia à satisfação no trabalho (BOTTINI; PAIVA; GOMES, 2021).

Herzberg (1968) aprimorou a estrutura hierárquica proposta por Maslow organizando 5 categorias em duas grandes divisões: fatores de manutenção e fatores motivadores. Os fatores de manutenção compreendem elementos básicos e indispensáveis que viabilizam a realização das tarefas, como salário e segurança, geralmente provenientes de fontes externas ao indivíduo. Por outro lado, os fatores motivadores são elementos que instigam o esforço intrínseco do colaborador em suas atividades, impulsionando seu desempenho, como a responsabilidade.

Vale ressaltar que os fatores motivadores possuem uma importância ainda maior, pois as necessidades individuais evoluem ao longo do tempo. Por exemplo, o salário, inicialmente satisfatório, pode não atender mais adequadamente às necessidades do trabalhador com o passar dos anos. Enquanto os fatores de manutenção devem ser constantemente assegurados, os aspectos que estimulam o desempenho do trabalhador são os de motivação (HERZBERG, 1968). Dessa forma, reconhecer a importância desses fatores não apenas fortalece a motivação e o bem-estar dos trabalhadores, mas também impulsiona a eficiência e a produtividade, fundamentais para o sucesso organizacional (DEGENHART; CUNHA, 2020)

3. Metodologia

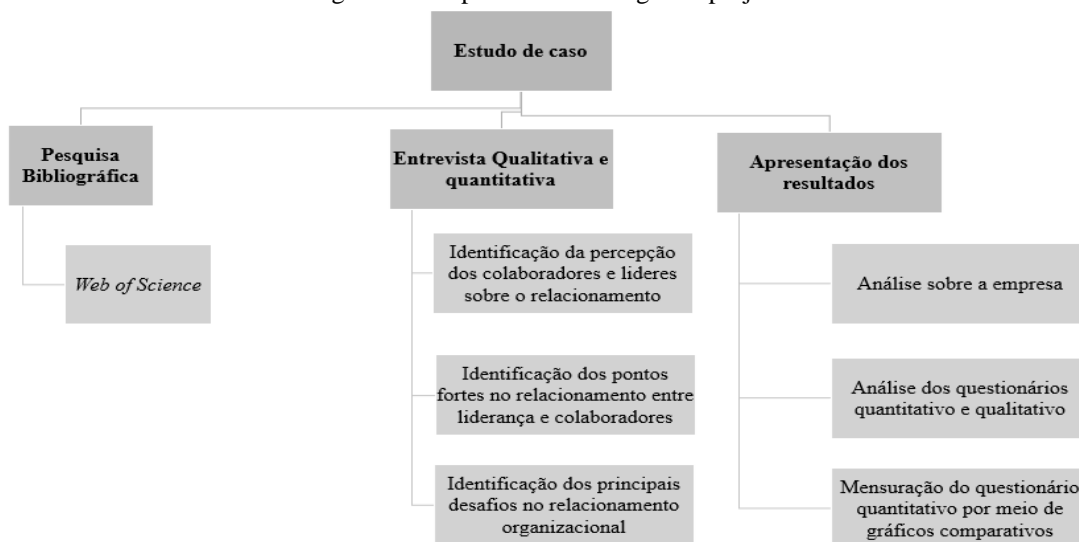
O trabalho adotou uma abordagem teórica e prática para investigar o relacionamento organizacional entre líderes e equipe, com foco na qualidade e satisfação. Na análise teórica, foram selecionados artigos científicos e livros relevantes, utilizando o banco de dados da Capes e Web of Science. Palavras-chave como "Qualidade no relacionamento", "satisfação organizacional", "relacionamento entre líderes e equipe" e "escala Likert" foram utilizadas. A

escala Likert foi destacada por sua capacidade não apenas de fornecer informações, mas também de promover o diálogo construtivo entre líderes e equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. (PEREIRA; SANTOS; LAURINI, 2022).

Na abordagem prática, foi adotada a metodologia de estudo de caso, aplicando um questionário qualitativo e quantitativo baseado em Miguel et al. (2018). Três perguntas abertas foram direcionadas a um grupo selecionado de trabalhadores e liderança para identificar desafios no relacionamento organizacional, visando entender a qualidade e satisfação. Além disso, foi aplicado um questionário quantitativo por meio do Google Forms, com perguntas fechadas e de múltipla escolha, para comparar as percepções da liderança e da equipe, identificando problemas e benefícios da escala Likert.

O questionário foi segmentado por papéis, visando entender os padrões entre as percepções de ambas as partes (APÊNDICE A). Foram incluídas perguntas sobre perfil dos respondentes e aspectos valorizados na atuação de cada grupo. Posteriormente, entrevistas foram realizadas com uma amostra reduzida de cada grupo, utilizando o Google Meet e um roteiro (APÊNDICE B) para coletar informações detalhadas e propor melhorias na relação entre liderança e equipe. A metodologia foi representada na Figura 2.

Figura 2 – Etapas da metodologia do projeto



Fonte: autor (2023)

3.1. Pesquisa Aplicada

A pesquisa aplicada com finalidade de obter a qualidade percebida no relacionamento entre líderes e equipe no que tange à melhoria contínua e no desempenho da organizacional. Desta forma, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos que mediante Pereira, Santos e Laurini

(2022), a ferramenta atua com o intuito de mensurar a satisfação no relacionamento entre liderança e equipe permeado em suas percepções baseadas nas expectativas de cada *stakeholder*, e que essa ferramenta pode ser aplicada em qualquer tipo de análise em que é constituído uma série de experiências dos entrevistados.

Este trabalho usa como critério de avaliação a escala desenvolvida por Likert (1932) de 1 a 5, em que Matas (2018) afirma que Likert com base nos modelos anteriores reduziu o número efetivo de pontos de escolha, preservando o sistema de medida contínuo. Na escala de Likert, os entrevistados escolhem somente um dos pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos), partindo de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”, introduzindo um caráter bidimensional da escala e com um ponto neutro no meio da escala como pode ser observada na Quadro 1:

Quadro 1 – Modelo da escala de Likert (1932)

5	4	3	2	1
Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente

Fonte: Adaptado de Matas (2018), p. 278

Para o estudo foi necessária inicialmente obter o conhecimento do tamanho mínimo necessário da amostra que para (FAVERO; BELFIORE, 2017), o cálculo amostral é fundamental em todas as ocasiões em que o objetivo do trabalho é extrapolar o resultado encontrado em uma amostra para toda a população. Um dos aspectos fundamentais da pesquisa utilizando o conceito da escala de Likert é a coleta de dados.

A fim de determinar a população a ser estudada, usou-se como referência a quantidade de funcionários ativos na organização, totalizando em equipe e líderes. Assim, com o intuito de obter um valor mínimo de entrevistas que seja ideal, optou-se pela aplicação de técnica estatística de cálculo amostral simples, evidenciada na equação 1 e 2 abaixo:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} = \frac{1}{\left(\frac{5}{100}\right)^2} = 400 \quad (1)$$

em que:

n_0 representa a primeira aproximação do tamanho da amostra;

E_0 representa o erro amostral, que neste caso foi adotado 5%

$$n = \frac{N * n_0}{N + n_0} = \frac{56 * 400}{56 + 400} = 49,12 \quad (2)$$

em que:

n representa o resultado final do cálculo amostral;

N representa o tamanho da amostra, que neste caso foi adotado 56.

Por se tratar de uma pesquisa aplicada via *Google Forms* (APÊNDICE A), e quando nestas circunstâncias nem todos se disponibilizam a responder, e objetivando alcançar ao valor mínimo o resultado do cálculo amostral elaborado é que de aproximadamente 49 entrevistados, a pesquisa foi enviada a 800 equipe e líderes, superior ao cálculo amostral ora evidenciado.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, a pesquisa foi adicionada no formulário do *Google Forms*, em que o link encontra-se disponível no Apêndice B, a fim de obter as respostas e o percentual das respostas em um gráfico, no período de 3 dias que compreende de 15 de novembro do ano vigente a 18 de novembro do ano vigente. A pesquisa obteve 55 respostas ao questionário quantitativo. Após o recebimento das respostas, os resultados da pesquisa foram tabulados por meio do uso de planilhas eletrônica “Microsoft Excel” que viabilizaram a apresentação dos resultados.

Acerca da pesquisa aplicada de forma qualitativa (APÊNDICE B), se trata de uma entrevista realizada a 6 participantes, dentre elas 3 líderes e 3 trabalhadores. O critério de seleção para esta entrevista se deu mediante aos trabalhadores e líderes que atuam em regime presencial e remoto, a fim de coletar diversas percepções acerca do tema em questão e tornar o trabalho mais abrangente.

A análise dos dados neste trabalho combinou abordagens teóricas e práticas para investigar no relacionamento entre líderes e equipe, com foco na qualidade e satisfação organizacional. Na análise teórica foram selecionados artigos e livros relevantes, usando banco de dados acadêmicos. Na análise prática, aplicou-se um questionário qualitativo e quantitativo, com perguntas abertas e fechadas, incluindo a escala Likert. O tamanho da amostra foi determinado estatisticamente, e os dados foram coletados por meio do *Google forms*. Além disso, foram realizadas entrevistas qualitativas. Os resultados foram tabulados usando planilhas eletrônicas e analisados para oferecer informações sobre o relacionamento organizacional.

4. Resultados e discussões

Fundada em 2003 no Rio de Janeiro, a empresa do estudo em questão possui a missão de ser o principal parceiro de negócio de seus clientes em seus desafios de gestão. Apesar de nascida como uma empresa de Tecnologia e Consultoria de Gestão, hoje atua como uma Plataforma de Transformação e Desenvolvimento de Negócios global com projetos em mais de 40 países distintos.

Com um portfólio abrangente, realiza projetos de implantação, consultoria técnica e núcleos de transformação, de forma a definir soluções capazes de impulsionar outras empresas em termos competitivos.

Analisando o perfil dos entrevistados com a finalidade de compreender de forma detalhada suas percepções e o grupo em que o entrevistado se encontrava na atuação da empresa, os questionários foram delimitados da seguinte forma: se o profissional se encontra numa posição de gestão ou não. Visando compreender seu perfil as primeiras quatro questões (APÊNDICE A) visaram identificar seu gênero, idade, tempo de inserção no mercado de trabalho e se o profissional se encontrava em posição de gestão no projeto alocado.

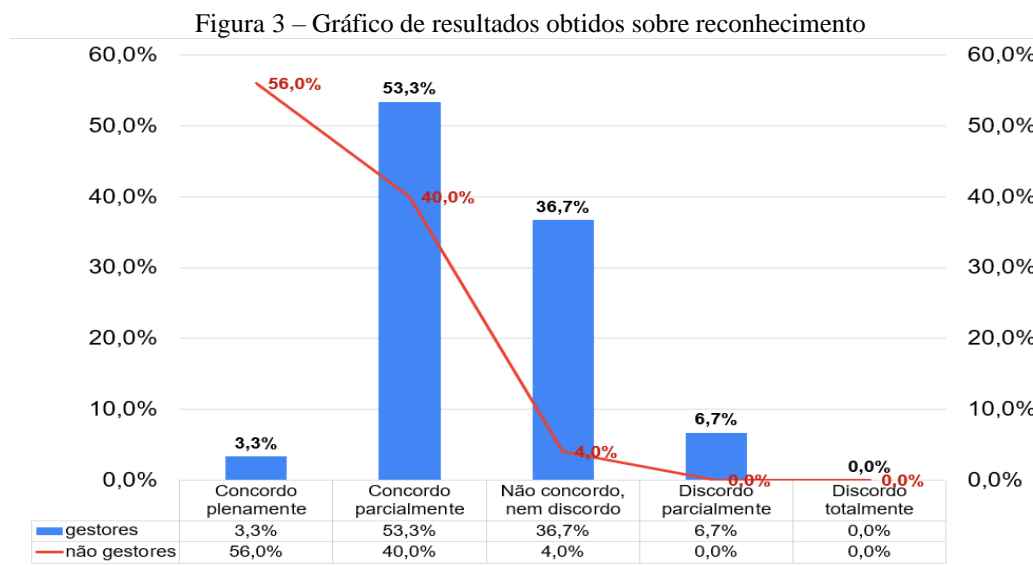
A entrevista alcançou 55 participantes, ou seja, 6 participantes acima da amostra mínima determinada. Dos 55 participantes, 54,5% (30 pessoas) são do gênero feminino e 45,5% (25 pessoas) são do gênero masculino. Abordando a questão sobre a idade, dos participantes entrevistados 5,5% (3 participantes) possuem até 21 anos de idade, a grande maioria dos participantes tem entre 22 e 30 anos de idade, representados por 80% (44) dos participantes e os demais 14,5% (8 participantes) possuem entre 31 e 40 anos de idade. Quando abordados sobre o tempo de atuação no mercado de trabalho 2% (1 participante) atua no mercado de trabalho há menos de 6 meses, 23,6% (13 participantes) atuam no mercado de trabalho entre 6 meses e 1 ano, 34,5% (19 participantes) atuam entre 2 e 4 anos, 21,8% (12 participantes) atuam entre 5 e 8 anos, 14,5% (8 participantes) atuam entre 9 e 12 anos e por fim 3,6% (2 participantes) atuam no mercado de trabalho há mais de 12 anos.

Em relação aos participantes que atuam como gestores no projeto em que está alocado foi possível obter que 54,5% (30 participantes) no presente momento atuam como gestores, e os demais 45,5% (25 participantes) não estão atuando como gestores no presente momento. Dos 54,5% dos participantes gestores, 50% (15) são do gênero feminino e possuem entre 22 e 40 anos de idade e atuam no mercado de trabalho há mais de 2 anos e os demais 50% (15 participantes) são do gênero masculino, possuem também entre 22 e 40 anos de idade e atuam no mercado de trabalho há mais de 2 anos.

4.1. Satisfação no Trabalho

Investigar da importância da satisfação no ambiente profissional remonta a 1980, sendo considerada uma variável fundamental em estudos de comportamento organizacional. Ao longo do tempo, diversos conceitos de satisfação no trabalho foram se desenvolvendo (SANTOS,

2020). Dessa forma, quando abordados acerca de ser reconhecido quando executado um processo com sucesso, a Figura 3 apresenta o percentual dos resultados obtidos:



Fonte: Autor (2023)

Analisando os resultados obtidos quando questionados sobre o reconhecimento como satisfação no trabalho, pode-se perceber de acordo com o gráfico que houveram perspectivas diferentes em relação ao reconhecimento, segmentadas entre gestores e não gestores. Uma observação inicial destaca que 3,3% (1 participante) dos gestores concordam plenamente. No entanto, os profissionais que não estão atuando como gestores no momento são expressivos 56% (14 participantes) compartilham da mesma concordância plenamente com essa correlação. A categoria “Concordo parcialmente” é predominante entre os gestores 53,3% (16 participantes), indicando uma visão mais equilibrada, enquanto os profissionais que não são gestores apresentam uma concordância parcial menor 40% (10 participantes).

A postura neutra é adotada por 36,7% (11 participantes) gestores e apenas 4% (1 participante) não atuante na gestão. A discordância parcial é indicada por 6,7% (2 participantes) gestores, enquanto nenhum participante que não atua como gestor expressou discordância parcial. Essa análise ressalta a complexidade na compreensão do papel do reconhecimento como indicador na satisfação do trabalho, evidenciando a necessidade de considerar as perspectivas distintas entre gestores e não gestores.

De acordo com Robbins e Judge (2014) a Teoria da equidade, proposta por Adams, os funcionários comparam sua relação entre inputs (esforço, tempo, habilidades) e *outputs* (salário, reconhecimento, benefícios) com a relação de outras pessoas na organização. Assim, quando recebem uma discrepância injusta entre sua contribuição e sua recompensa em comparação aos

seus colegas, podem sentir insatisfação. O reconhecimento justo e equitativo dos esforços contribui para equilibrar essa relação e promover a satisfação no trabalho.

A análise dos *feedbacks* construtivos como mensuração de dinâmica entre líder e liderado no trabalho revela uma significativa concordância geral, com todos os 100% (30 participantes) gestores e maioria expressiva de profissionais que não estão atuando como gestores 88% (22 participantes) concordando plenamente com a importância de receber *feedbacks* construtivos para satisfação profissional. Não foram registradas concordância parcial por parte dos gestores, no entanto os profissionais que não estão como gestores no momento foram obtidos 12% (3 participantes) possuem uma visão mais moderada. Estes resultados apontam para uma avaliação positiva e consistente dos *feedbacks* construtivos como fator relevante para o bom relacionamento entre líderes e liderados.

Em relação aos *feedbacks* construtivos, quando abordado na entrevista dissertativa sobre a escolha categoria elegida como a mais importante dentre reconhecimento, *feedbacks* construtivos, bom relacionamento com a equipe, time engajado e time autônomo e que possua domínio sobre o tema do projeto, do grupo de líderes, um dos trabalhadores ressaltou a importância dos *feedbacks* construtivos, como pode ser observado abaixo:

“Feedback construtivo – apesar de todas as categorias serem casadas, acredito que o feedback construtivo é importante para fortalecer o relacionamento com o time e faz com que o time seja mais autônomo, por consequência” (Gestor 1 do projeto presencial).

Analisando em relação à percepção do gestor acerca dos *feedbacks* construtivos, como fator fundamental para a satisfação no trabalho antes de se tornar líder, o primeiro gestor alocado no projeto presencial afirma:

“Um time autônomo poderia resultar em cada um para um lado, feedbacks construtivos garantem o bom direcionamento do projeto e alinhamento interno” (Gestor 1 do projeto presencial).

A análise revela que, dentro do grupo de líderes, há uma valorização significativa dos *feedbacks* construtivos como elemento fundamental. Um gestor destaca a importância desses *feedbacks* para fortalecer o relacionamento com a equipe e promover a autonomia do time. A percepção é de que os *feedbacks* construtivos desempenham um papel essencial na orientação do projeto e no alinhamento interno, prevenindo possíveis desvios em direção aos objetivos estabelecidos. Essa ênfase sugere que, para líderes, o processo de *feedback* é percebido como um meio fundamental para aprimorar o desempenho da equipe e alcançar resultados eficazes.

De acordo com Robbins e Judge (2014), o *feedback* construtivo desempenha um papel fundamental no ambiente de trabalho, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional

dos funcionários, melhorando a comunicação e a colaboração, e impulsionando a motivação e o desempenho organizacional. Ao aplicar os princípios e teorias discutidos por Robbins e Judge, as organizações podem criar uma cultura de *feedback* construtivo que beneficie tanto os funcionários quanto a empresa como um todo.

4.2. Relacionamento no Trabalho

O relacionamento no trabalho entre líder e liderado desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional. Uma comunicação aberta, confiança e respeito mútuo forma a base para o desempenho profissional. Em relacionamento positivo inspira motivação, engajamento, e desenvolvimento profissional, criando um ambiente propício para a resolução construtiva de conflitos. A cultura organizacional também é influenciada, promovendo um clima de trabalho inclusivo e positivo (SILVA et al., 2019).

Em relação ao fator relacionamento no trabalho entre líder e liderado pode-se perceber que 100% dos gestores (30 participantes) e não gestores (25 participantes) concordam plenamente com a questão sobre a importância do relacionamento entre líder e liderado.

Acerca do relacionamento entre líder e liderado, na pesquisa qualitativa com os trabalhadores, quando questionados sobre a categoria eleita como a mais importante dentre reconhecimento, *feedbacks* construtivos, bom relacionamento com o meu gestor, gestor engajado e capaz de gerar motivação para o time e gestor com domínio sobre o tema do projeto e capaz de fornecer apoio técnico necessário, dois trabalhadores entrevistados de três, ressaltaram a importância do relacionamento com o gestor, como pode ser observado abaixo:

“Um bom relacionamento com o gestor faz com que as outras categorias venham por consequência. O time se sente mais motivado e engajado e mais à vontade para receber um feedback construtivo, por exemplo” (Trabalhador 1 do projeto presencial).

“Com um bom relacionamento, é possível desencadear as outras (conforto para dar feedback, por exemplo)” (Trabalhador 2 do projeto online).

Ainda o primeiro e o segundo trabalhadores alocados nos projetos presencial e online ressaltaram ainda sobre a importância da qualidade do relacionamento quando questionado sobre a categoria a ser valorizada quando ocupar o cargo de liderança, como pode ser observado abaixo:

“Acredito ainda que o bom relacionamento com o time, pois, com um bom relacionamento entre todos, as outras categorias acabam vindo mais fácil” (Trabalhador 1 do projeto presencial).

“Bom relacionamento ou equipe engajada, mas acredito que o relacionamento, pois seu gestor sempre começa as reuniões de forma descontraída, preza por isso. Usa do bom relacionamento para gerar engajamento” (Trabalhador 2 do projeto online).

Ainda ressaltando a importância do bom relacionamento e sobre sua percepção de valorização pelo seu gestor o segundo trabalhador alocado no projeto online, afirma:

“Bom relacionamento, eu acredito que eu sou parecida com o meu gestor no que diz respeito ao trabalho e possuem visões semelhantes” (Trabalhador 2 do projeto online).

Analisando a importância do bom relacionamento e sobre sua percepção de valorização pelos seus trabalhadores o segundo e o terceiro gestor alocados no projeto online e presencial, afirmam:

“Como as pessoas possuem perfis diferentes, acredita que as respostas iriam variar entre feedback construtivos e time engajado. Sobre as pessoas que atuam de forma online, eu acredito que esse profissional não se importa com o fator relacionamento, como por exemplo Happy Hour, acreditando assim que o engajamento seria o fator fundamental, por ajudar no trabalho em equipe. Bem como outros profissionais escolheriam o fator relacionamento ou feedbacks construtivos por gostar que estar entre pessoas ...” (Gestor 2 do projeto online).

“Acredita que seus trabalhadores escolheriam o bom relacionamento, por perceber a importância de ter uma equipe parceira que preze pelo bem do time.” (Gestor 3 do projeto presencial).

Com relação à percepção do gestor como fator fundamental para a satisfação no trabalho antes de se tornar líder, o terceiro gestor alocado no projeto presencial afirma:

“Bom relacionamento e feedbacks construtivos, por enxergar que foi fator fundamental para que ela se tornasse líder” (Gestor 3 do projeto presencial).

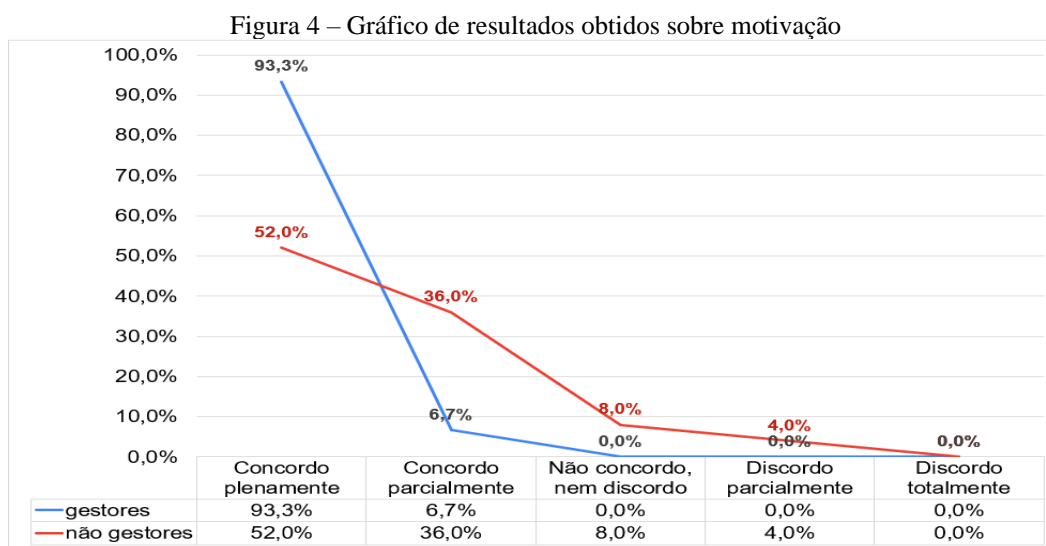
Como pode ser observado nos comentários dos trabalhadores e gestores, o bom relacionamento entre líder e liderado pode proporcionar a facilidade de dar e receber *feedbacks* construtivos, engajar e motivar a equipe, proporcionar apoio técnico necessário, entre outros fatores fundamentais para a satisfação no trabalho. Esta análise destaca o relacionamento como um fator essencial que permeia e influencia positivamente diversas dimensões fundamentais para o ambiente de trabalho e o desenvolvimento profissional, orientando estratégias futuras de liderança.

O relacionamento entre líder e liderado na visão de Robbins e Judge (2014), explora teorias de liderança, estilos de liderança, poder e influência, comunicação, motivação e engajamento, os autores destacam a importância de um relacionamento positivo e produtivo entre líderes e funcionários para o sucesso organizacional. Ao aplicar os conceitos do livro, os líderes podem promover um ambiente de trabalho saudável e eficaz, incentivando o engajamento, a motivação e a colaboração entre seus liderados.

4.3. Motivação

A motivação é fundamentalmente importante para a dinâmica entre líder e liderado, sendo essencial para o sucesso organizacional. Líderes motivados inspiram equipes, impulsionando o alcance de metas e objetivos desafiadores. Esse impulso influencia o engajamento, a produtividade e a inovação, criando um ambiente satisfatório para o crescimento coletivo. Ademais, a motivação promove o desenvolvimento individual, a resiliência diante de desafios e contribui para a construção de uma cultura organizacional saudável. O relacionamento entre líder e liderado é fortalecido, resultando em um ambiente de trabalho onde a confiança, o respeito e a colaboração são fundamentais para o sucesso a longo prazo da equipe e da organização (LOBATO; RODRIGUES; ALMEIDA, 2020).

A Figura 4 aborda sobre os resultados obtidos acerca da motivação como indicador para a dinâmica entre líder e liderado.



Fonte: Autor (2023)

A análise dos resultados destaca uma forte concordância entre gestores 93,3% (28 participantes) sobre a importância da motivação na dinâmica entre líder e liderado. No entanto, entre os profissionais que não atuam como gestores, a concordância plena é menor, atingindo 52% (13 participantes). A concordância parcial é mais expressiva entre os profissionais que estão em posição de gestão 36% (9 participantes) e 6,7% (2 participantes) gestores, indicando uma visão mais moderada. A ausência de gestores na categoria “Não concordo e nem discordo” sugere uma postura mais assertiva, enquanto para os demais trabalhadores 8,0% (2 participantes) adotam uma posição neutra. A discordância parcial é inexistente entre gestores, mas 4,0% (1 participante) que não atua como gestor expressa essa visão, ressaltando a

necessidade de compreender as diferentes perspectivas hierárquicas na organização em relação à motivação na dinâmica líder- liderado.

Acerca da motivação entre líder e liderado, a pesquisa qualitativa apontou a importância ressaltada por quase unanimidade dos entrevistados. Analisando os liderados quando questionado sobre a categoria mais importante dentre reconhecimento, *feedbacks* construtivos, bom relacionamento com gestor, gestor engajado e capaz de gerar motivação para a equipe, gestor com domínio sobre o tema do projeto e capaz de fornecer o apoio técnico necessário, pode-se afirmar:

“Gestor engajado, para dar tração ao projeto e motivar os demais (o gestor funciona como um exemplo para a equipe, precisa demonstrar interesse e vontade de fazer acontecer” (Trabalhador 3 do projeto online).

Acerca dos gestores pode-se afirmar que o engajamento e motivação foram os fatores mais determinantes para a satisfação no trabalho, como pode ser observado:

“O time engajado acha que também, é uma consequência desse feedback, pois enxerga como o que mais engloba os demais fatores” (Gestor 1 do projeto presencial).

“Acredito que seja um time engajado, em que todos estejam olhando para o mesmo propósito e com vontade de entregar mais (isso ajuda nas outras categorias) – nível de motivação garante que o pessoal fale sobre os pontos bons e ruins, pois ele busca o melhor para o projeto. É muito difícil fazer alguém ser engajado, o restante das categorias conseguimos trabalhar para evoluir” (Gestor 2 do projeto online).

“Time engajado (quando estão com um objetivo comum, eles vão ser autônomos e vão querer fazer dar certo, vão ter um bom relacionamento também). Não adianta um time autônomo se não forem engajados, não adianta só saber fazer (precisa dessa tração)” (Gestor 3 do projeto presencial).

Analisando os trabalhadores sobre as percepções sobre os fatores que o gestor valoriza, pode-se perceber que:

“Acredita-se que o mais importante para o gestor seria o time engajado, dado que isso facilitaria o trabalho do gestor e faz com que a equipe seja mais autônoma também por consequência” (Trabalhador 1 do projeto presencial).

“Time engajado, pois um time que não está motivado acaba fazendo somente o básico e não busca o encantamento do cliente” (Trabalhador 3 do projeto online).

Sobre os fatores que considera mais importante atuando como liderança, pode-se perceber que:

“Continuaria fazendo a mesma escolha, pois uma arte motiva e engaja, o que faria com que o projeto fosse feito com qualidade” (Trabalhador 3 do projeto online).

Analisando os gestores quando questionados sobre os fatores fundamentais em sua percepção antes mesmo de se tornarem líderes, pode-se afirmar que:

“Engajamento, pois sentiu falta da gestora estar mais próxima e engajando o pessoal. É motivador vendo outras pessoas engajadas” (Gestor 2 do projeto online).

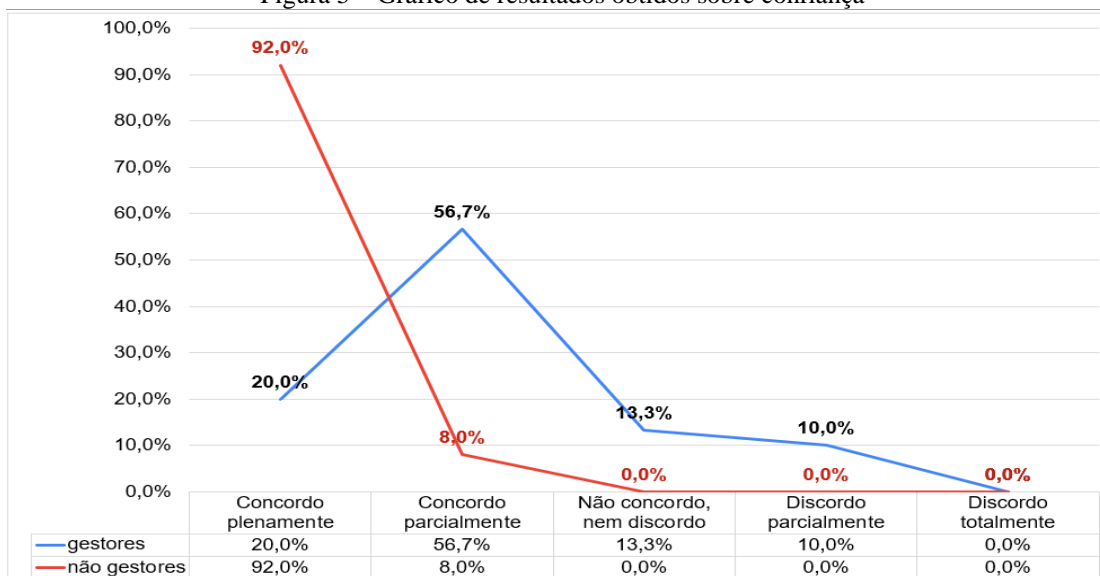
A análise destaca uma concordância quase unânime sobre a importância do engajamento do gestor na motivação da equipe. Tanto trabalhadores quanto gestores reconhecem o engajamento como um fator central que não apenas motiva a equipe, mas também influencia positivamente outras categorias, como autonomia, relacionamento e busca pela excelência. A ênfase no time engajado é vista como fundamental para superar desafios e alcançar resultados de qualidade, destacando o engajamento como componente essencial na dinâmica entre líder e liderado (SILVA et al., 2019).

4.4. Confiança

A confiança tem um papel fundamental na dinâmica entre líder e liderado, sendo essencial para uma colaboração eficaz, um ambiente de trabalho com desempenho positivo e a consecução de metas organizacionais. Ela proporciona a tomada de decisões estratégicas, promove o engajamento e a lealdade da equipe, contribui para um clima organizacional saudável e é fundamental na resolução construtiva de conflitos. Ademais, a confiança estimula o desenvolvimento profissional, fomenta a flexibilidade e a inovação, tornando-se um elemento vital para o sucesso a longo prazo da equipe e da organização como um todo. Cultivar e manter a confiança é uma responsabilidade central dos líderes, fortalecendo as relações interpessoais e sustentando uma cultura organizacional robusta (LOBATO; RODRIGUES; ALMEIDA, 2020).

A Figura 5 aborda os resultados obtidos sobre o indicador confiança na dinâmica entre líder e liderado:

Figura 5 – Gráfico de resultados obtidos sobre confiança



Fonte: Autor (2023)

A análise dos resultados sobre o indicador “confiança” na dinâmica entre líder e liderado revela uma significativa discrepância entre gestores e não gestores. Enquanto 92% (23 participantes) dos não gestores concordam plenamente com a importância da confiança, apenas 20% (6 participantes) gestores compartilham dessa visão completa. Os gestores, em sua maioria 56,7% (17 participantes) concordam parcialmente, enquanto os não gestores demonstram uma posição mais firme, com apenas 8% (2 participantes). Ademais, 13,3% (4 participantes) dos gestores adotam uma postura neutra e 10% (3 participantes) discordam parcialmente, evidenciando uma polarização mais clara entre gestores e não gestores. Estratégias específicas podem ser necessárias para fortalecer a confiança em diferentes níveis hierárquicos, reconhecimento a importância desse fator na dinâmica entre líder e liderado e promovendo uma cultura organizacional fundamentada na confiança mútua.

Analisando acerca da importância da confiança como indicador para satisfação no trabalho, quando questionados na entrevista qualitativa sobre os fatores fundamentais, pode-se observar que:

“Time mais autônomo é que menos escolheria- engajamento e conversas francas fazem com que o time consiga evoluir no quesito técnico também” (Gestor 1 do projeto presencial).

Quando abordados sobre os fatores mais importantes para os trabalhadores sobre sua perspectiva, pode-se afirmar que:

“A confiança ainda assim seria a mais importante, todos valorizam muito essa questão para crescimento profissional. E quanto mais as pessoas são sinceras, conseguem direcionar melhor o trabalho” (Gestor 1 do projeto presencial).

A análise indica que a confiança é percebida como um indicador fundamental para a satisfação no trabalho. O gestor destaca que, embora um time mais autônomo seja considerado menos propenso a escolher a confiança como prioridade, o engajamento e as conversas francas são elementos essenciais para impulsionar o progresso técnico da equipe. Ademais, a perspectiva do gestor sobre a importância da confiança para os trabalhadores reforça a ideia de que a confiança é fundamental para o crescimento profissional, promovendo sinceridade e direcionamento eficaz no ambiente de trabalho.

Robbins e Judge (2014) exploram como a confiança está relacionada à cultura organizacional. Uma cultura que valoriza a transparência, a honestidade e o respeito mútuo tendem a promover níveis mais elevados de confiança entre os membros da equipe e fortalecer os laços dentro da organização. Embora a quebra da confiança possa ser prejudicial, o livro também aborda estratégias de recuperação, incluindo como assumir a responsabilidade pelos

erros, pedir desculpas genuínas, tomar medidas corretivas e reconstruir gradualmente a confiança por meio de ações consistentes e transparentes.

4.5. Diretrizes para melhoria na relação entre líder e equipe

A análise das necessidades de melhorias na dinâmica entre líder e liderado destaca diversas áreas que requerem atenção e aprimoramento. Analisando cada uma:

1. **Receber reconhecimento:** não foram indicadas necessidades de melhorias nessa área, sugerindo que a equipe pode sentir-se satisfeita com o reconhecimento atual ou que essa questão não foi percebida como uma prioridade para melhoria.
2. **Receber *feedbacks* construtivos:** uma pequena porcentagem de gestores 3,3% (1 participante) e não gestores 8,0% (2 participantes) expressam a necessidade de melhorias na recepção de *feedbacks* construtivos. Isso destaca a importância de fortalecer os canais de comunicação e *feedback* para promover uma cultura de desenvolvimento contínuo.
3. **Possuir um bom relacionamento com o meu gestor:** a maioria expressiva, tanto entre gestores 60,0% (18 participantes) quanto não gestores 64,0% (16 participantes), indicando a necessidade de melhorias no estabelecimento de um bom relacionamento com o gestor. Isso sinaliza que o fortalecimento das relações interpessoais é uma área prioritária para aprimoramento, visando construir confiança e colaboração.
4. **Possuir um gestor engajado e capaz de gerar motivação para o time:** nenhum gestor indicou necessidade de melhorias nessa área, mas 16,0% (4 participantes) dos não gestores expressaram essa necessidade. Isso destaca uma discrepância na percepção sobre o engajamento e a capacidade motivacional dos gestores, ressaltando a importância de alinhar expectativas e promover uma liderança mais inspiradora.
5. **Possuir um time engajado:** cerca de 36,7% (11 participantes) dos gestores indicaram a necessidade de melhorias no engajamento da equipe. Isso sugere que há uma percepção de que o time pode se beneficiar de iniciativas que promovam a motivação e o comprometimento coletivo.
6. **Possuir um gestor com domínio sobre o tema do projeto e capaz de fornecer o apoio técnico necessário:** nenhum gestor expressou a necessidade de melhorias nessa área, enquanto 12,0% (3 participantes) dos não gestores indicaram essa demanda. Isso destaca a importância de garantir que os gestores possuam o conhecimento técnico necessário para apoiar efetivamente suas equipes.

Essas áreas de melhoria identificadas incluem o fortalecimento das relações interpessoais, a promoção de *feedbacks* construtivos e a criação de iniciativas para aumentar o engajamento tanto dos gestores quanto das equipes. Essas informações podem orientar estratégias para aprimorar a dinâmica entre líder e liderado, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficaz e motivador (ROBBINS; JUDGE, 2014).

As respostas fornecidas qualitativamente oferecem informações significativas sobre as percepções e necessidade dos participantes que não atuam como gestores em relação às melhorias na dinâmica entre líder e liderado. Como pode ser observado abaixo:

1. **Maneira de passar feedback construtivo:** há uma preocupação com o tom ríspido percebido na entrega de feedback construtivo. Isso sugere a necessidade de uma abordagem mais cuidadosa e construtiva na comunicação de críticas, visando criar um ambiente mais receptivo.
2. **Frequência de feedbacks:** a solicitação por uma maior frequência de feedbacks indica um desejo por comunicação mais regular. Isso destaca a importância de estabelecer canais de feedback contínuos para promover o desenvolvimento e o alinhamento de expectativas; e a ênfase na troca constante de feedbacks reforça a importância da comunicação regular para o desenvolvimento contínuo e o alinhamento de expectativas.
3. **Trabalho remoto e interação limitada:** a limitada interação devido ao trabalho remoto destaca a necessidade de estratégias para promover a conexão entre a equipe. Iniciativas como reuniões virtuais mais informais ou plataformas de comunicação podem contribuir para uma maior interação.
4. **Trocas de conhecimento:** a busca por mais oportunidades de troca de conhecimento enfatiza a importância do aprendizado contínuo. Iniciativas de mentorias, treinamentos ou fóruns de discussão podem ser implementadas para facilitar essa troca.
5. **Liberdade e integração:** a busca por maior liberdade e integração destaca a importância de promover um ambiente de trabalho mais flexível e social. Atividades de integração e momentos sociais podem fortalecer os laços entre colegas.
6. **Suporte e direcionamento:** a necessidade de maior suporte e direcionamento sugere uma demanda por uma gestão mais orientadora. Definir expectativas claras e oferecer suporte proativo pode contribuir para um ambiente mais produtivo.
7. **Direcionamento em novos temas de projeto:** a solicitação por direcionamento ao abordar novos temas de projeto ressalta a importância de orientação em situações

desafiadoras. Estratégias de capacitação e comunicação mais clara podem atender a essa necessidade.

8. **Momentos de integração e sociais:** a busca por mais momentos de integração e atividades fora do trabalho destaca o valor da construção de relações interpessoais além do ambiente profissional, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e amigável.
9. **Relacionamento pessoal e horizontalidade:** a necessidade de um relacionamento mais pessoal e horizontal destaca a importância de reduzir barreiras hierárquicas e promover uma comunicação mais aberta e transparente.

As respostas fornecidas pelos gestores qualitativamente destacam uma série de áreas de melhorias percebidas na dinâmica entre líder e liderado. A seguir, algumas considerações analisando cada ponto:

1. **Postura propositiva da equipe:** a sugestão de uma postura mais propositiva indica um desejo por uma equipe mais envolvida na busca ativa por soluções e contribuições construtivas. Incentivar a iniciativa e a participação ativa pode fortalecer a dinâmica da equipe; e, a busca por uma equipe mais propositiva reforça a importância de promover uma mentalidade proativa e inovadora. Iniciativas que incentivem a geração de ideias e soluções podem impulsionar essa postura.
2. **Assumir maiores responsabilidades:** a proposta de que o time assuma maiores responsabilidades, especialmente relacionadas ao projeto e ao contato direto com o cliente, destaca um anseio por maior autonomia e engajamento. Isso pode ser alcançado através da delegação eficaz de tarefas e da promoção de um ambiente de confiança.
3. **Troca de *feedbacks* mais frequentes:** a ênfase na troca frequente de *feedbacks* reflete a importância da comunicação regular para o desenvolvimento e alinhamento de expectativas. Estabelecer canais formais e informais para *feedback* pode atender a essa necessidade; a menção à cultura de feedback ressalta a importância de criar um ambiente onde a troca de feedback seja incentivada e valorizada. Isso implica não apenas em fornecer feedback, mas também em recebê-lo de maneira construtiva; e, a percepção de uma troca desigual de *feedbacks* destaca a importância de equilibrar a comunicação, assegurando que todos os membros da equipe tenham oportunidades iguais para fornecer e receber feedback.
4. **Momentos de descontração e integração:** o desejo por mais momentos de descontração e integração sugere uma busca por fortalecer os laços sociais dentro da equipe. Essas atividades podem contribuir para um ambiente mais amigável e

colaborativo; e, a proposta de realizar momentos de descontração e integração com maior frequência reforça a importância de construir relações interpessoais sólidas e de promover um ambiente de trabalho mais descontraído.

5. **Compromisso e sentimento de pertencer:** a necessidade de maior compromisso e um sentimento de pertencer em relação aos entregáveis do projeto aponta para a importância de cultivar um senso de responsabilidade e pertencimento dentro da equipe.
6. **Proatividade na rotina do projeto:** a solicitação por maior proatividade na rotina do projeto destaca a importância de uma equipe que antecipa desafios e busca soluções antes que surjam problemas.

O quadro 2 aborda a relação das sugestões de melhoria correlacionando com os principais problemas encontrados durante a aplicação da pesquisa:

Quadro 2 – Sugestões de melhorias e principais problemas

Indicador	Principais problemas	Sugestões
<i>Feedbacks construtivos</i>	- Falta de <i>feedbacks</i> construtivos - Abordagem negligente	- Necessidade de uma abordagem mais cuidadosa e construtiva; - Estabelecer canais de <i>feedback</i> contínuos;
Interação e trabalho remoto	- Falta de engajamento e inclusão dos trabalhadores	- Necessidade de maior interação no trabalho remoto - Estabelecer reuniões mais informais ou plataformas de comunicação - Atividades de integração e momentos sociais
Trocas de conhecimento	- Falta de treinamento e mentorias - Falta de suporte e direcionamento para o trabalhador no modelo <i>Home Office</i>	- Estabelecer mentorias e treinamentos - Fornecer suporte e direcionamento
Relacionamento pessoal e horizontalidade	- Falta de comunicação clara e direta.	- Promover comunicação aberta e transparente

Fonte: Próprio autor (2023)

Essas análises indicam uma necessidade geral de fortalecer a proatividade, a comunicação e o engajamento da equipe. Estratégias específicas, como o estabelecimento de canais formais de *feedback*, a promoção de uma cultura de iniciativa e a organização regular de eventos de integração, podem contribuir significativamente para atender a essas demandas e aprimorar a dinâmica entre líder e liderado.

Para Robbins e Judge (2014), é fundamental adotar uma abordagem mais cuidadosa e construtiva na entrega de *feedbacks*, além de estabelecer canais de *feedback* contínuos, promovendo maior interação durante o trabalho por meio de reuniões, comunicação direta e assertiva, bem como atividades de integração.

5. Conclusão

O estudo sobre a dinâmica entre líder e liderado apresenta fatores significativos nas percepções e necessidades de gestores e trabalhadores no ambiente profissional. Ao explorar indicadores como reconhecimento, *feedback* construtivo, relacionamento, motivação e confiança, torna-se evidente que a satisfação no trabalho é influenciada por diversos fatores interconectados.

No que diz respeito ao reconhecimento, a análise mostra divergências notáveis entre gestores e trabalhadores. Enquanto uma parcela significativa dos trabalhadores destaca a importância dos reconhecimentos, os gestores apresentam uma variedade de perspectivas, indicando a complexidade na compressão desse fator na satisfação profissional.

Os *feedbacks* construtivos emergem como um ponto de concordância substancial, sendo percebidos como fundamentais para o bom relacionamento entre líderes e liderados. As respostas destacam a necessidade de uma comunicação clara e construtiva, apontando para uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento contínuo.

O relacionamento no trabalho, especialmente entre líder e liderado, é apontado como fundamental. A maioria dos participantes concorda plenamente com a importância desse fator, enfatizando que um ambiente profissional positivo inspira motivação, engajamento e desenvolvimento profissional. As entrevistas qualitativas aprofundam essa visão, evidenciando que um bom relacionamento facilita outras dimensões, como a troca de *feedbacks* construtivos.

A motivação é identificada como um catalisador para o sucesso organizacional, embora a pesquisa apresente uma disparidade entre gestores e trabalhadores na percepção de sua importância. Isso destaca a necessidade de compreender e abordar as diferentes perspectivas hierárquicas em relação à motivação no ambiente de trabalho.

A confiança emerge como um elemento crítico na dinâmica entre líder e liderado, com uma notável discrepância entre as percepções de gestores e trabalhadores. Estratégias específicas são sugeridas para fortalecer a confiança em diferentes níveis hierárquicos, enfatizando sua importância para uma colaboração eficaz e um desempenho positivo.

As sugestões para melhorias, tanto quantitativas quanto qualitativas fornecem pontos fundamentais, como o fortalecimento das relações interpessoais, promoção de *feedbacks*

construtivos, autonomia e engajamento da equipe são áreas identificadas como prioritárias para aprimoramento.

Este trabalho ressalta a complexidade da dinâmica entre líder e liderado e destaca a necessidade de abordagens personalizadas para atender às diversas percepções e expectativas no ambiente profissional. As sugestões fornecidas pelos participantes oferecem orientações fundamentais para estratégias futuras, visando criar um ambiente de trabalho mais satisfatório, colaborativo e eficaz.

Apesar de oferecer conceitos fundamentais sobre a dinâmica entre líder e liderado, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas para uma interpretação precisa dos resultados e aplicação prática das conclusões. A natureza do estudo de caso pode restringir a generalização dos resultados para outros ambientes organizacionais, não sendo necessariamente representativa de diferentes empresas, setores ou culturas empresariais. A amostra, composta por uma única unidade de uma empresa multinacional presente em 40 países, pode não refletir toda a diversidade de perspectivas existentes na organização. O curto período de coleta de dados pode impactar na generalização dos resultados, não sendo totalmente representativo ao longo do tempo. Além disso, em pesquisas com autorrelato, há a possibilidade de viés de resposta, com os participantes fornecendo respostas socialmente desejáveis ou alinhadas às expectativas percebidas pelos pesquisadores.

Referências

- ANTLOGA, C. S.; MONTEIRO, R.; MAIA, M.; PORTO, M.; MACIEL, M. Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. **Psic. Teor e Pesq**, v. 36, n. 1, 2020, p. 1 – 8.
- ASSORATGOON, W.; KANTABUTRA, S. Toward a sustainability organizational culture model. **Journal of Cleaner Production**, v. 400, n. 1, 2023, p. 1- 18.
- BARBOSA, J.K.D. **Temos todo tempo do mundo? Um estudo sobre percepções temporais e prazer e sofrimento com jovens trabalhadores**. [Dissertação] Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018. 178 fls.
- BECK, R.; HARTER, J. **Why good managers are so rare**. **Harvard Business Review**. Postado em 13 de março de 2014. Disponível em: < <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.
- BENTO, F.; GAROTTI, L.; MERCADO, M. P. Organizational resilience in the oil and gas industry: a scoping review. **Safety Science**, v. 1, n. 33, 2021, p. 1 – 11.
- BORGES, B. L. **Relações de trabalho em equipe multiprofissional em ambiente hospitalar: uma revisão integrativa**. [Monografia] Graduação em Enfermagem do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2022. 83 fls.
- BOTTINI, F. F.; PAIVA, K. C. M.; GOMES, R. C. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. **Cadernos EBAPE**, v. 19, n. 1, 2021, p. 45-57.
- CAMPOS, E. V.; CARVALHO, A. M. A.; SOUZA, A. S. Satisfação no trabalho e qualidade de vida de professores universitários brasileiros: revisão integrativa. **Multitemas**, Campo Grande, v. 24, n. 57, 2019, p. 59-77.
- CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, processo e prática**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. Edição customizada> lições poderosas para a transformação pessoal**. 60ª ed. São Paulo: Best Seller, 2017.
- CRUZ, L.A.; SILVA, L.C.O.; LEITE, C.D.S.W. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos organizacionais. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, 2019, p. 192- 208.
- DEAL E KENNEDY, T. e A. Corporate Cultures. [S. l.: s. n.], 1982.DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DEGENHART, L.; CUNHA, P. R. Influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria. **RAGC**, v. 8, n. 33, 2020, p. 98 – 116.
- DEJOURS, C. **Trabalho, tecnologia e organização: avaliação do trabalho submetida à prova do real – crítica aos fundamentos da avaliação**. V 2. São Paulo: Blucher, 2006.
- DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DEMARQUI; B. V.; CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. do L. A; MAEMURA, M. M. D.; GARCIA, S. F. A. **Análise crítica da cultura organizacional de uma startup do agronegócio: fatores facilitadores e restritivos**. III SITEFA – Simpósio de Tecnologia FATEC, 2020, p. 326 – 333.
- DE NEVE, J. **Global Happiness Policy Report: Work and Well-being: A Global Perspective**. [S. l.]: Global Happiness Council, 2018.
- DRUCKER, P. A. **Prática da administração de empresas**. 1ª ed. São Paulo: Cengage, 2003.

- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2017.
- FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 19, n. 1, 2021, p. 27 – 49.
- GOMES, T. **Os impactos da satisfação do colaborador: da produtividade à lucratividade**. In: GOMES, Tallis. Os impactos da satisfação do colaborador: da produtividade à lucratividade. [S. l.], 14 fev. 2022. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/os-impactos-da-satisfacao-do-colaborador-da-produtividade-a-lucratividade/>. Acesso em: 6 ago. 2023.
- HERZBERG, F. I. 1968. “One more time: how do you motivate employees?” **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.
- HOFFMAN, C.; ZANINI, R. R.; MOURA, G. L.; MACHADO, B. P. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 45, n. 1, 2019, p. 1 – 20.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho: Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho**. [S. l.: s. n.], 2003.
- LI, J. Review of culture in construction projects: status quo and challenges. **Hindawi Advances in Civil Engineering**, v. 22, n. 1, 2022, p. 1 -12.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **New York University**, v. 22, n. 140. New York: WoodWorth, 1932.
- LOBATO, L.T. P.; RODRIGUES, L. G.; ALMEIDA, R. M. A importância da motivação do líder como diferencial para o desenvolvimento dos trabalhadores. **IDAAM**, v. 1, n. 1, 2020, p. 1 -11.
- MASLOW, A. H. A Theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, 1954, p. 390-6.
- MARQUES, F. G. **Aplicação dos princípios do capitalismo consciente em uma empresa em dificuldades financeiras**. [Dissertação] Mestrado em Administração do Centro Universitário Alvares Penteado. São Paulo, 2019. 37 fls.
- MATAS, A. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. **Revista Electrónica de Investigación Educativa – REDIE**, v. 20, n. 1, Ensenada, 2018.
- MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de Pesquisa em: Engenharia de Produção e Gestão de Projetos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2018.
- MUNIR, S.; RASID, S. Z. A.; AAMIR, M.; AHMED, I. Big Data analytics capabilities, innovation and organizational culture: systematic literature review and future research agenda. **#C Tecnologia, Glosas de Innovación Aplicadas a la Pyme**, v. 2, n. 1, 2022, p. 209 -235.
- PEREIRA, J.; SANTOS, A. S.; LAURINI, M. M. Relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos trabalhadores de uma empresa do segmento de bebidas. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 22, 2022, p. 99 – 128.
- RAJAMANI, S.; HULTMAN, G.; BAKKER, C.; MELTON, G. B. The role of organizational culture in health information technology implementations: A scoping review. **Learning Health Systems**, v. 6, n. 2, 2022, p. 1 – 19.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.A. **Fundamento do comportamento organizacional**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- RODRIGUES, R. G.; BENATI, M. A. F. N. O.; RODRIGUES, R. G. Psicodinâmica do trabalho e a rotina de trabalho: revisão da literatura com base na teoria de Dejours. **Revista Farol – Rolim de Moura**, v. 16, n. 16, 2022, p. 67-77.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 2ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2021.

SANTOS, R. N. **A relação da troca entre líderes e liderados (LMX) e a satisfação no trabalho.** [Monografia] Graduação em Administração da Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília, 2020. 49 fls.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** 4 ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.** 1 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1964.

SILVA, E. F.; PAULINO, R. D.; SILVA, F. F.; FONTES, C. B. A. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. **Qualitas**, v. 20, n. 2, 2019, p. 1 – 26.

SILVA, R. M.; BEZERRA, I. C.; BRASIL, C. C. P.; MOURA, E. R. F. **Estudos qualitativos: enfoques teóricos e técnicas de coleta de informações.** Sobral: Edições UVA, 2018. 305 p.

SOARES, M. S. O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2021, p. 1 -12.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** 9 ed. London: Pearson, 2013.

Apêndices

Apêndice A: Estrutura do Questionário

Categorias	Perguntas
Perfil do entrevistado	Com qual gênero você se identifica?
	Qual a sua idade?
	Há quanto tempo você está inserido no mercado de trabalho?
Satisfação no trabalho	Atualmente, qual a sua posição
	Receber o devido reconhecimento quando realizo uma atividade bem executada é um dos fatores mais importantes para mim? Receber <i>feedbacks</i> construtivos para possibilitar a minha evolução enquanto profissional é um dos fatores mais importantes para mim?
Relacionamento no trabalho	Possuir um bom relacionamento com meu gestor e sentir segurança para ser transparente em relação às minhas dúvidas e inseguranças é um dos fatores mais importantes para mim?
Motivação	A capacidade do gestor de engajar o time e gerar motivação para a realização das atividades é um dos fatores mais importantes para mim?
Confiança	O domínio do gestor em relação ao tema do projeto e a capacidade de fornecer o apoio técnico e os direcionamentos necessários para a execução das atividades é um dos fatores mais importantes para mim?
Sugestões	Dentre as informações anteriores, selecione a categoria mais importante para você no que diz respeito à dinâmica do trabalho entre líder e liderado: - Receber reconhecimento; - Receber <i>feedbacks</i> construtivos; - Possuir um bom relacionamento com o meu gestor; - Possuir um gestor engajado e capaz de gerar motivação para o time; - Possuir um gestor com domínio sobre o tema e capaz de fornecer o apoio técnico necessário Em sua opinião, o que poderia ser diferente na relação com o seu gestor? Quais os pontos de melhoria identificados nessa dinâmica de trabalho?

Apêndice B: Roteiro para as Entrevistas

Categorias Liderado: Reconhecimento, Feedbacks construtivos, Bom relacionamento com o meu gestor, Gestor engajado e capaz de gerar motivação para o time, Gestor com domínio sobre o tema do projeto e capaz de fornecer o apoio técnico necessário

Categorias Líder: Reconhecimento, Feedbacks construtivos, Bom relacionamento com a equipe, Time engajado, Time autônomo e que possua domínio sobre o tema do projeto

Perguntas para o Líder/Gestor

1. Considerando a categoria que você elegeu como a mais importante dentre as 5, explique o motivo de sua escolha.
2. Dentre as categorias elencadas, o que você acredita que a sua equipe mais valoriza? Por que?
3. Antes de se tornar líder/gestor, você valorizava as mesmas categorias? Por que?

Perguntas para o Liderado

1. Considerando a categoria que você elegeu como a mais importante dentre as 5, explique o motivo de sua escolha.
2. Dentre as afirmações elencadas, o que você acredita que o seu gestor mais valoriza? Por que?
3. Quando se tornar um líder, você acredita que valorizará as mesmas categorias? Por que?