

23º Congresso Nacional de Iniciação Científica

TÍTULO: ESTILOS DE LIDERANÇA, GESTÃO DE EQUIPE E SEU IMPACTO NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

SUBÁREA: Administração

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU

AUTOR(ES): CAROLINE DA CRUZ ANDRADE LIMA, LAYS RODRIGUES MACENA

ORIENTADOR(ES): MARCIO SOUSA ASSIS, DANIELLA FERNANDES DE OLIVEIRA ORSI

1. RESUMO

Este artigo científico analisa a relação entre estilos de liderança, gestão de equipe e seu impacto na motivação e desempenho dos colaboradores. A liderança é um fator-chave que influencia a dinâmica de uma equipe e a produtividade de uma organização. O estudo abrange diferentes estilos de liderança, como autocrática, democrática, liberal, coaching, técnica, situacional, motivadora e carismática, e explora como cada abordagem afeta a motivação e o desempenho dos colaboradores. O tipo de liderança adotada pode ter um impacto significativo no engajamento e motivação da equipe. Líderes que demonstram empatia, inspiração e adaptabilidade tendem a construir equipes engajadas, criativas e eficientes. Por outro lado, líderes que são excessivamente controladores, desorganizados ou pouco preparados podem criar um ambiente de trabalho desmotivador e prejudicar o desempenho da equipe. A chave para o sucesso está em compreender as necessidades individuais e coletivas dos membros da equipe e adaptar o estilo de liderança de acordo com o contexto em que estão inseridos. Além disso, são discutidas estratégias de gestão de equipe que podem ser adotadas para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, que estimule o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Tipos de liderança. Gestão de Equipe. Engajamento. Estratégias de Gestão.

2. INTRODUÇÃO

Os estilos de liderança exercem uma influência profunda na cultura organizacional e na eficácia das equipes. A literatura científica e as vivências pessoais acumuladas revelam uma ampla gama de abordagens, desde líderes autoritários que centralizam decisões até líderes democráticos que incentivam a participação ativa dos colaboradores. A maneira como os líderes se envolvem, motivam e orientam os membros de suas equipes pode moldar diretamente a motivação e o desempenho desses colaboradores.

Neste artigo, exploramos a relação complexa entre estilos de liderança e gestão de equipe, e seu impacto intrincado na motivação e no desempenho dos colaboradores. Com base em uma análise crítica de artigos científicos relevantes e em experiências pessoais no ambiente corporativo, examinamos como diferentes abordagens de liderança podem moldar a cultura organizacional, influenciar a satisfação dos colaboradores e, por consequência, afetar os resultados alcançados pelas equipes.

No decorrer deste estudo, serão abordados exemplos concretos de situações vivenciadas, permitindo um contraponto entre as teorias apresentadas pela literatura acadêmica e as práticas reais observadas. A compreensão mais profunda desses elementos proporcionará insights valiosos para líderes, gestores e profissionais de recursos humanos, auxiliando-os a tomar decisões informadas na construção de ambientes de trabalho mais produtivos e motivadores.

Portanto, ao mergulhar na intersecção entre estilos de liderança, gestão de equipe e seus efeitos na motivação e no desempenho dos colaboradores, este artigo pretende contribuir para a compreensão holística das dinâmicas organizacionais, incentivando a busca pelo aprimoramento constante da liderança e da gestão de pessoas.

3. OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo geral analisar e identificar os principais estilos de liderança, destacando como cada estilo de liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Os objetivos específicos são: - Discutir estratégias de gestão de equipe para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo; - Identificar os possíveis impactos negativos de uma liderança inadequada na equipe e na organização.

4. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, modelo exploratório e do tipo descritiva, desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica e análise de estudo de caso de caso e pesquisas relevantes sobre liderança, gestão de equipe, motivação e desempenho dos colaboradores.

5. DESENVOLVIMENTO

5.1 Estilos de Liderança

Segundo Barros (2023), “liderança consiste no manejo de pessoas e suas motivações em prol dos objetivos de uma empresa. Envolver saber como inspirá-las e influenciar suas ações, decisões e comportamentos direcionando seus esforços a fim de alcançar os resultados desejados”.

Esse conceito tem ganhado cada vez mais relevância, especialmente em um cenário no qual a saúde mental dos colaboradores está em primeiro plano. A liderança não é um cargo que se ocupa apenas ou um simples título ele é a equação de inspiração e posicionamento, direcionamento e o primeiro a assumir o risco pelos demais, o poder de se colocar no outro, e como cada um assume esse papel, poderemos analisar através dos principais modelos de gestão, conforme abaixo:

Em 1939, os psicólogos Ralph White e Ronald Lippitt chegaram à conclusão de que haviam três tipos principais de liderança: autocrática, democrática e liberal. Ao longo do tempo novos estilos de liderança foram percebidos e analisados como predominantes nas empresas. Hoje podemos listar 8 tipos de lideranças : autocrática, democrática, liberal, coaching, técnica, situacional, motivadora e carismática.

Quando uma equipe possui um líder autocrático, aquele time é liderado por uma pessoa central, de certo modo arbitrária na empresa, seus liderados devem apenas obedecer às exigências, não havendo espaço para diálogos, analisando alguns segmentos vemos que é muito comum em indústrias de produção, principalmente em “chão de fábrica”;

Já ao tratarmos de uma liderança democrática a centralização dessa equipe é o desenvolvimento do grupo como um todo com o foco em competências, é o modelo

que incentiva discussões e considera as colocações expostas durante as reuniões de alinhamento, seguindo essa linha de desenvolvimento é a liderança que é construída em empresas que investem em capital humano;

Na liderança liberal, temos um modelo mais “omisso” onde não há o senso de responsabilidade da gestão por ações realizadas pela equipe, quando uma equipe adota esse modelo temos um alto índice de falta de produtividade, pois não há incentivo e alertas frequentes aos liderados;

O coaching tem por “obrigação” o desenvolvimento de habilidades de sua equipe, ele busca potencializar ao máximo, ele consegue gerar esse ambiente desenvolvimento um “relacionamento” de confiança e cooperação, faz o uso de contantes feedbacks, alinhando os objetivos da equipe ao negócio;

A gestão técnica busca gerar inspiração de conhecimentos técnicos, como forma de mapa, guia para a execução correta das atividades, bem próximo ao modelo de estilo coaching, ambos buscam excelência nos resultados;

O líder que utiliza do estilo situacional, ele age de acordo o momento da empresa, quando se exige direção fornece autonomia com restrição, orientação a importância de fornecer os melhores direcionamentos com o intuito de contribuir para o desenvolvimento, apoio se disponibilizar como um facilitador, autonomia saber delegar de forma assertiva, para que seja organizado, mas que não seja 100% responsabilidade única;

A gestão motivadora, é similar ao coaching, porém ela busca ser mais próxima ainda de seus liderados, auxiliando das tarefas rotineiras e simples as mais complexas, não deixando em momento algum de motivar a equipe;

Por fim o oitavo estilo de líder é o carismático, com incrível habilidade de incentivar pelo carisma e comportamento, a principal característica desse líder é o saber se comunicar com as pessoas ao qual dele espera o resultado com o mais alto nível de confiabilidade entre gestor e equipe, saber utilizar os eventos ao seu favor.

A partir dos modelos que tratamos entendemos que a gestão é o combustível daquela organização e necessitamos saber se ele flui corretamente essas engrenagens com toda força, ou tem desgastado as peças desse motor gerando altas manutenções, com frequentes trocas de peças.

5.2 Influência dos Estilos de Liderança na Motivação e Desempenho

Antes de entender as influências de cada uma das lideranças sobre motivação e o engajamento necessitamos compreender as diferenças entre elas;

Motivação: é o que nos faz levantar da cama, em busca de objetivos de consumo pessoal, porém fundamental para os destaques nos ambientes corporativos, somos afetados internamente (disposição e saúde mental) e externamente (socialização e oportunidades)

Engajamento: provém de estratégias e comunicação assertiva, a relação como marca empregadora e os seus colaboradores, ter o positivo em destaque, devendo ser encaixado como prioridade de gestão.

Podemos notar que quanto menor for a comunicação dentro daquele time, menor será o seu engajamento e motivação. Exemplo como temos estratégias dentro de um time autocrático, onde não é possível enquadrar a comunicação, pois apenas uma pessoa exerce a função de fala, logo ali temos uma equipe com pouquíssimo engajamento, devido o diálogo não fazer

parte da diária daquela equipe, geralmente dentro desse time temos um alto nível de rotatividade, ou recorrentes denúncias em centrais de atendimento ao colaborador.

Porém ao tratarmos de lideranças, democráticas, coaching, motivadora, carismática, são as gestões que se faz presente a comunicação como ferramenta de gestão, existe uma troca de conhecimento e opiniões, logo teremos um time onde é alimentada a motivação, mas principalmente o engajamento nascerá das experiências estratégicas, inovando com campanhas de crescimento, desenvolvimento do capital humano, tanto com reconhecimento intelectual quanto remunerativo, pois a valorização estará presente dentro da equipe.

Por exemplo temos algumas breves situações com choque de animo:

Praticar o Mindfulness: atenção plena, trabalhar a concentração ao máximo da equipe, exercitar atividades que estimulam o cérebro, gerando o sentimento de rendimento dentro da organização;

Funcionários hidratados: estimular o consumo de líquidos, estudos comprovam que um corpo bem hidratado possui melhor capacidade de raciocínio, distribua pontos estratégicos bebedouros, forneça garrafinhas aos colaboradores;

Reconheça bons trabalhos: críticas bem construídas, ajudam a melhorar nos processos, reconhecer erros e acertos, elaborando chaves de níveis. Elogios e correções com fundamentos, geram um canal de animação, funcionários no sentido único.

Planos de benefícios e recompensas: além de elogios, implantar planos de sistemas de bonificação e recompensas, tendendo a estimular as equipes, desde que com metas realmente atingíveis.

Medir a experiência: realize pesquisas de como cada equipe vem se sentindo dentro da organização, as métricas são essenciais para mensurar acertos e erros, e questões que podem ser corrigidas, usufruindo de transparências em todas as ações.

Concluimos sobre a importância de estarmos bem alinhados com motivação e engajamento, e a partir desse princípio abordaremos como a satisfação impacta no bem-estar dos colaboradores com leveza na qualidade de vida corporativa.

A gestão deve ter em seu escopo que a qualidade de vida está diretamente ligada aos resultados de sua equipe, uma equipe engajada e motivada, que labora em um ambiente de trabalho saudável entrega altos níveis de resultados, indo além do entregar é estar coligado a resultados de qualidade, não possui apenas números, mas sim excelência, essa questão está ligada em administrar com responsabilidades os conflitos e relacionamentos com o ideal do desenvolvimento como um todo.

Quando a organização entender a necessidade do QVT bem estruturado, estamos falando de colaboradores "fora de série", investir em atendimentos psicológicos aos colaboradores e mentoria de gestão são fortemente propícios a equilibrar esse quadro, é entender que a estruturação familiar de convívio refletirá também nos contatos interpessoais estabelecidos ao longo da carreira, mas compreender que estamos entre uma linha tênue que os problemas de ambos os locais não podem influenciar nos resultados. (SOLIDES, 2023)

Os resultados são consequentes de pirâmides estruturais, partindo do QVT em média o clima organizacional melhora em 90%, produtividade em 39%, atração de talentos em 38% variando em até 76%, resultando no principal objetivo da empresa que é a alta lucratividade. (PEÇANHA, 2023)

As bases de conquista do QVT são: satisfação com a atividade realizada, alinhada as oportunidades de desenvolvimento de carreira, investir no colaborador, um bom plano de cargos e salários efetivamente estruturado alinhado a excelentes relações interpessoais, estruturada a saúde psicológica efetiva, ou seja, com uma gestão proveniente de uma escola de

desenvolvimento de líderes internos, com o time de recursos humanos atuando fortemente no desenvolvimento de liderança, tratando de temas como “impactos da liderança e como lidar com emoções”, “liderança humanizada”, “aplicar feedbacks”, são temas que atuam diretamente com o desenvolvimento de capital humano. (PEÇANHA, 2023)

5.3 Estratégias de Gestão de Equipe para Motivação e Desempenho

Ao tratar de uma gestão voltada para motivação e desempenho, existem práticas que ao se enraizarem na cultura da empresa, desempenham um papel de extrema importância para o aumento da moral em um time e incentivo aos colaboradores sempre buscarem se aperfeiçoar. Uma prática essencial para se trazer para a cultura de uma empresa quando se busca criar um ambiente de evolução contínua é a política de feedbacks, cultura essa que não basta ser aplicada de forma a elevar o ego de funcionários, mas sim de mostrar pontos fortes, fracos, oportunidades e melhorias para um funcionário.

Parte desse processo de evolução é avaliar o ambiente de trabalho para criar um conjunto de ações que não só visam avaliar o desempenho direto do funcionário como identificar problemas de engajamento e fidelidade dos funcionários. Para isso programas de desempenho são um caminho forte para aumentar a participação dos funcionários no crescimento da empresa. Esses programas geralmente incluem metas e objetivos específicos para os funcionários alcançarem, objetivos esses que em conjunto com a liderança, tem como meta auxiliar os funcionários encontrarem seu lugar na empresa aumentando a sensação de pertencimento. Ao serem avaliados regularmente em relação às suas metas e objetivos, os funcionários recebendo feedbacks construtivos sobre seu desempenho, poderão entender se estão no caminho certo e a atingir seus objetivos de carreira.

Essa cultura de feedbacks construtivos é aquela em que líderes e colaboradores estão abertos ao diálogo sobre assuntos voltados a comportamentos e performance no ambiente de trabalho, permitindo que os colaboradores enxerguem como está seu desenvolvimento profissional visando uma constante curva de evolução que torne o processo mais leve quando o mesmo se sentir reconhecido por evoluir em pontos previamente conversados, além de receberem orientações e sugestões para aprimorarem suas competências.

Dentro desse universo é fundamental, para que haja uma boa recepção do funcionário, que pessoas responsáveis pela gestão, como o RH e líderes diretos invistam em uma comunicação eficaz dos objetivos da equipe e da empresa. Visando garantir o fluxo de ideias, informações e direcionamentos, a gestão organizacional deve ser aplicada na escolha de canais, métodos, e momentos, que valorizem a informação a ser passada para o funcionário, seja essa informação uma instrução direta para um funcionário ou grupo específico, tanto sendo uma informação geral da empresa. Evitar ruídos de comunicação é parte essencial do processo de gestão de equipes, ainda mais quando o gestor está buscando esse desenvolvimento constante. E o feedback nada mais é que um processo de comunicação que pode passar muitas vezes por ruídos e desentendimentos quando não existe um comprometimento com essa comunicação eficaz.

Com esse processo formar novos líderes dentro da equipe se torna cada vez mais fácil, quando se há metas e indicadores claros para os funcionários eles terão cada vez mais um papel ativo no desenvolvimento da empresa, ajustando assim expectativas profissionais com os indicadores de performance alinhados durante os processos de comunicação da empresa. Fazendo isso haverá uma clareza para gestores e para o RH de onde se fazem presentes, espaços para estimular o aprendizado contínuo, oferecendo cursos, workshops, ou outras atividades que possam contribuir para o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores, desenvolvendo habilidades técnicas não só de atuação na área. Toda essa participação do funcionário nesse processo de evolução incentivará o compartilhamento de conhecimento, fazendo com que aos poucos, habilidades de gerência se desenvolvam por meio desse processo de alinhar conhecimentos dentro da equipe, compartilhando toda a experiência adquirida dentro do ambiente corporativo.

Tendo em vista todo esse processo, a liderança também encontra benefícios na gestão de pessoas quando há uma cultura aplicada de feedbacks. Ao alinhar expectativas e se aprofundar no relacionamento com os funcionários, um gerente consegue dar atenção a pontos que podem indicar possíveis crises e perda de oportunidades. Com base nisso o líder pode mapear previamente formas de contornar essas situações utilizando de técnicas de feedback 360 onde o funcionário também expressa seus sentimentos quanto a liderança e a empresa, assim como programas de reconhecimento, e recompensas onde o funcionário é devidamente reconhecido por suas evoluções e atividades dentro da empresa. Ao fim se tornando um processo cíclico onde o funcionário e a empresa desenvolvem uma situação de aperfeiçoamento conjunto.

Ao aumentar a autoconsciência de um colaborador sobre seu papel na empresa e sobre o papel da empresa no desenvolvimento dele, abre-se espaço para promover um diálogo entre a empresa e o funcionário que fortalece a confiança que ele terá nos processos da empresa e ajudará ele a valorizar cada passo dado na jornada profissional. Assim, com o passar do tempo, o funcionário poderá, de forma independente, desenvolver um olhar apurado para o aperfeiçoamento de habilidades interpessoais formando assim uma capacidade de orientação para que o colaborador possa auxiliar seus colegas de equipe. E nos passos seguintes, o senso de responsabilidade desse funcionário irá florescer quanto mais desafios ele obtiver sucesso. Sendo assim, com feedbacks e oportunidades de expressar suas sensações quanto as suas experiências na empresa, esses funcionários verão, na gestão, uma oportunidade de crescimento profissional que os fará cada vez mais ter o desejo de inspirar e influenciar positivamente as pessoas ao seu redor criando cada vez mais profissionais com uma vocação para posições de liderança. (Pontotel, 2023)

5.4 Consequências de uma Liderança Inadequada

Um artigo da Robert Half relata que o ambiente de trabalho saudável resulta em ser 86% mais atraentes ao público que está em busca de uma recolocação no mercado e até 70% mais rentável em produtividade.

Até aqui podemos avaliar a grande importância que o líder possui dentro de uma organização, ele é o guia, o espelho para o seu time, o ponto de partida,

meio e fim, por exemplo um líder que cumpre os horários, temos liderados incentivados a cumprir o horário com comprometimento, quando temos um líder o oposto disso, em breves conversas com os colaboradores ouvimos relatos do “ele não faz como ele pode cobrar de mim?”. (Barreto, 2023)

Entendemos que trabalhos por resultados, afinal esse é o intuito de uma empresa, de uma fonte geradora de trabalho, mas quando não conduzida de forma correta, como popularmente tem sido tratada “cultura tóxica”, uma equipe conduzida ao fracasso fluindo com uma bomba relógio.

Segundo Romano, estes são alguns passos de como identificar uma liderança inadequada: excesso de conflitos, onde a tratativa com imparcialidade não é realizada, abuso na pressão por resultados desencadeando uma rotatividade sem fim, onde a liderança realiza frequentes ameaças, foge da transparência e principalmente, elevados números de afastamentos por doenças psíquicas e o crescimento nos acidentes de trabalho, pois pessoas com medo não conseguem manter a concentração sendo passível aos eventos perigosos.

Os resultados de uma convivência tóxica: uma equipe que realiza o básico, ou muitas vezes se quer o básico, a motivação entra em extinção na equipe, os níveis de estresse e crises ansiosas são elevadas além disso alcançamos o estresse propriamente dito, gerando compulsoriamente gastos a organização, com reposições de talentos e afastamentos.

O campo de relacionamento interpessoal da organização se torna um campo minado, onde qualquer ação pode gerar discussões agressivas desenfreadas, tanto verbalmente quanto podendo chegar a fisicamente.

Essa gestão não será capaz de realizar a manutenção da cultura organizacional, pois ela não é eficiente na competência de gerar exemplos satisfatórios e desenvolvimento de novos líderes e de colaboradores com oportunidades de carreiras para serem o apoio de cada novo ciclo daquele local.

6. RESULTADOS

O gestor da equipe precisa partilhar de suas vertentes de negócios e de pessoais, ao estudarmos os segmentos têxteis e restaurantes, podemos notar que temos visões de gestão limitadas, por que limitadas? Quando partimos dos 8 exemplos, podemos avaliar que tratamos mais de autocrático, democrático e coaching, essa segmentação está também muito alinhada ao nível intelectual daquela equipe, por exemplo, quando falamos de baixo nível intelectual, no conhecimento técnico temos uma liderança autocrática, onde pouco se discute sobre o que é definido com o pensamento em “sempre foi feito desse jeito e ponto”, não conseguimos identificar o “por que é feito desse jeito? Não teria um modo mais prático?”.

Em um ramo de restaurantes é possível identificar algumas destas lideranças, variando conforme o tipo de culinária apresentada. Em estabelecimentos com culinária

mais voltada para petiscos e drinks, bares etc.; é mais comum uma liderança liberal e situacional. É notável que bares com uma aparência mais jovem.

Já em culinárias mais gourmets é grande a chance de o chef de cozinha ser um líder mais autocrático e minucioso, pois os pratos precisam seguir um padrão de apresentação e muitos detalhes precisam ser seguidos. Desta forma, ele precisa ser mais firme e garantir que todo o processo seja realizado corretamente para alcançar resultados as mais semelhantes possíveis.

Ao decorrer desse artigo poderemos avaliar como cada tipo de gestão se manifesta em diferentes segmentos, afinal quando segmentamos muda algo? Ou a liderança é liderança em qualquer lugar? Conduzir pessoas é o maior desafio da humanidade desde os primórdios, e como inspirar líderes para que equipes possam ser inspiradas no período simultâneos.

Ao longo de mais de 20 departamentos dentro do ramo têxtil que abordaremos alguns deles, como o RH, PCP e Estamparia, conseguiremos ver como se comportam:

Inicialmente quando levamos em consideração o time de Recursos Humanos, podemos identificar uma gestão de modelo misto, que faz uso de democracia, coaching e técnica, para o desenvolvimento da equipe por igual, uma equipe que seja capaz de identificar e resolver problemas, claro, mantendo a base de comunicação bem ativa com reuniões e feedbacks frequentes, para que sejam capazes de possuir direcionamento com senso crítico, afinal muito mais que liderar a sua própria equipe, o gestor de RH deve inspirar outras lideranças, a partir dessa gestão muitos líderes se transformam, abandonam a liderança do “estou aqui porque sei operar as atividades” para se tornar o líder que enxerga além dos resultados de produção, o líder que proporciona capital humano de qualidade.

Ao nos depararmos com o PCP que é realizado em duas gestões completamente opostas, analisamos um modelo liberal, com uma inclinação mais omissa, e busca ser formado por pessoas que estão iniciando na carreira, porém na outra gestão vemos um estilo com inclinação ao democrático que faz uso de feedbacks frequentes, ouvir as ideias da equipe, partilhar dos conhecimentos adquiridos e desafios que geram medo, mas como foco no ouvir o outro para desafiar os medos, desbravar o que é novo uma equipe mais consolidada em conhecimento.

Por fim, nosso terceiro exemplo, a Estamparia, utiliza o modelo de condução autocrático, gerando pouco espaço para o diálogo, e gerando o desafio maior ao RH, como desenvolver a gestão para um modelo onde ocorra espaço para diálogo e

principalmente ocorre rotatividade de maneira desenfreada, quando identificamos esse modelo de gestão geralmente estamos tratando de pessoas que possuem muitas habilidades técnicas sobre execução de atividades, mas muito pouco se entende sobre capital humano, não sendo capaz de avaliar que o investimento humano consolidado, temos uma redução nos gastos de reposição de pessoas e principalmente estar alinhando com as expectativas daquela organização e sobre a qualidade de vida.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança exerce um papel fundamental na motivação e desempenho dos colaboradores. Os diferentes estilos de liderança têm impactos distintos no ambiente de trabalho, influenciando a satisfação dos colaboradores, o engajamento e a produtividade. Abordar um pouco cada um dos estilos A liderança autocrática pode gerar submissão, enquanto a liderança democrática estimula a participação e o comprometimento dos membros da equipe.

Para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, os gestores devem adotar estratégias de gestão de equipe que incluam comunicação eficaz, feedback construtivo e reconhecimento das conquistas. Investir no desenvolvimento de lideranças internas também é essencial para garantir a continuidade de uma gestão eficiente e motivadora.

Por fim, uma liderança inadequada pode levar a consequências negativas para a equipe e a organização, como desmotivação, baixa produtividade e conflitos internos. Portanto, é fundamental que os líderes estejam cientes do seu estilo de liderança e busquem aprimorar suas habilidades de gestão para promover um ambiente de trabalho inspirador e produtivo.

8. FONTES CONSULTADAS

PONTOTEL. **Entenda o que é um feedback construtivo e sua importância.** Disponível em <https://www.pontotel.com.br/feedback-construtivo/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

CORDEIRO, Marina. **Cultura de feedback: o que é e como implementar na sua empresa?** Disponível em <https://www.feedz.com.br/blog/cultura-de-feedback/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

ANJOS, Thiago. **KPIs de RH que sua empresa deve acompanhar.** Disponível em <https://marqpono.com.br/blog/kpis-de-rh/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

BARROS, Leonardo. **O que é liderança?**. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-lideranca/> Acesso em: 10 jul. 2023

MANTOVANI, Fernando. **Ambientes saudáveis atraem e retêm talentos.** Disponível em <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/ambientes-saudaveis-atraem-e-retem-talentos> Acesso em: 13 jul. 2023

KAYSER, Marcos. **Tipos de liderança: os 8 principais estilos e suas características** Disponível em <https://scopi.com.br/blog/tipos-de-lideranca/> Acesso em: 15 jul. 2023

BARROS, **Você sabe qual a importância do desenvolvimento dos colaboradores?** Disponível em <https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/a-importancia-do-desenvolvimento-dos-colaboradores/> Acesso em: 13 jul. 2023

BARRETO, Paulo. **Seja um espelho para sua equipe.** Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/seja-um-espelho-para-sua-equipe>. Acesso em: 20 jul. 2023

PEÇANHA, Hirne. **Qualidade de vida no trabalho e resultados – Parte 2.** Disponível em: <https://insightjunior.com.br/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-resultados-pt2/> Acesso em: 24 jul. 2023.

ROMANO, Cesar. **Liderança ruim.** Disponível em <https://penser.com.br/lideranca-ruim/> Acesso em: 21 jul. 2023

SOLIDES. **Motivação x Engajamento: qual é a diferença e como ter uma equipe produtiva?** Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivacao-x-engajamento-voce-sabe-a-diferenca/>. Acesso em: 24 jul.2023