

**ASPECTOS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA QUE INFLUENCIAM NA  
SATISFAÇÃO DO TRABALHO DE CONSULTORES FINANCEIROS: ESTUDO EM  
UMA EMPRESA DE PREVIDENCIA PRIVADA**

***MOTIVATION AND LEADERSHIP ASPECTS THAT INFLUENCE THE JOB  
SATISFACTION OF FINANCIAL CONSULTANTS: A STUDY IN A PRIVATE  
PENSION COMPANY***

Juliana Pereira Coutinho Lorencini<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este estudo investigou os aspectos motivacionais e de liderança que influenciam a satisfação no desempenho de consultores financeiros em uma empresa de previdência privada. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e aplicada, fundamentada nas teorias de Maslow e Herzberg, e utilizou um questionário estruturado para coletar dados de 18 consultores atuantes em todo o Brasil. Os resultados revelaram altos níveis de satisfação em relação à liderança, reconhecimento e autonomia, mas também destacaram pontos críticos como insatisfação com políticas de gestão, organização do trabalho, clareza de metas e infraestrutura tecnológica. A análise dos dados demonstrou que fatores motivacionais como reconhecimento, desafio nas tarefas e incentivo à inovação estão presentes no ambiente organizacional, contribuindo para o engajamento dos colaboradores. Por outro lado, a ausência ou fragilidade de fatores higiênicos, como políticas claras e recursos adequados, compromete a motivação e o desempenho, conforme proposto por Herzberg. A liderança transformacional foi identificada como um diferencial positivo, promovendo confiança, justiça e participação. Como contribuição, o estudo oferece subsídios para a formulação de práticas organizacionais mais eficazes e alinhadas às necessidades dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Motivação; Liderança; Satisfação.

**ABSTRACT:** This study investigated the motivational and leadership aspects that influence job satisfaction and performance among financial consultants in a private pension company. The research adopted a qualitative and applied approach, grounded in Maslow's and Herzberg's theories, and used a structured questionnaire to collect data from 18 consultants operating across Brazil. The results revealed high levels of satisfaction regarding leadership, recognition, and autonomy, while also highlighting critical issues such as dissatisfaction with management policies, work organization, goal clarity, and technological infrastructure. Data analysis showed that motivational factors such as recognition, task challenge, and encouragement of innovation are present in the organizational environment, contributing to employee engagement. On

---

<sup>1</sup> UniSales – Centro Universitário Salesiano. Vitória/ES, Brasil.

the other hand, the absence or weakness of hygiene factors—such as clear policies and adequate resources—undermines motivation and performance, as proposed by Herzberg. Transformational leadership was identified as a positive differentiator, fostering trust, fairness, and participation. As a contribution, the study offers insights for the development of more effective organizational practices aligned with employee needs.

**Keywords:** Motivation; Leadership; Satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho é fundamental para o desempenho organizacional, especialmente em setores que exigem alta performance e relacionamento direto com o cliente, como o de consultoria financeira em planos de previdência privada. Segundo Robbins (2015), a satisfação no trabalho está relacionada à atitude geral do empregado com o seu ambiente profissional, influenciada por fatores como liderança, motivação, cultura organizacional e reconhecimento. Nesse contexto, compreender como os aspectos motivacionais e os estilos de liderança impactam a satisfação dos consultores financeiros torna-se essencial para promover ambientes mais produtivos e saudáveis.

Autores como McShane e Von Glinow (2014) destacam que a motivação e a liderança são elementos interdependentes que moldam o comportamento das pessoas, e influencia no comprometimento e desempenho no trabalho. Quando a liderança é eficaz, ela consegue criar um ambiente propício para engajar e manter os talentos, alinhando-se aos objetivos organizacionais.

Além disso, Chiavenato (2004) reforça que a motivação é um processo interno que impulsiona o comportamento humano, sendo fortemente influenciado pelas práticas de gestão e pelo estilo de liderança adotado.

O artigo teve como objetivo responder a seguinte pergunta: Quais foram os principais aspectos motivacionais e de liderança que afetaram a satisfação dos empregados em um plano de previdência privada? Assim, foi realizada uma revisão da literatura existente e a análise de um estudo de campo, com o intuito de aprender como diferentes abordagens de liderança e estratégias motivacionais ajudaram para a construção de um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Diante disso, este estudo analisou quais aspectos motivacionais e de liderança afetam a satisfação desses profissionais no desempenho de suas atividades. Para alcançar esse objetivo, inicialmente definir e caracterizar as principais teorias de motivação e de liderança, destacando que as teorias utilizadas para embasamento da pesquisa foram as teorias de Maslow e Herzberg. Em seguida, foram identificados os aspectos motivacionais mais presentes na realidade dos consultores financeiros, com base nas teorias estudadas. Por fim, realizou-se uma análise do grau de satisfação e motivação desses colaboradores, com o propósito de fornecer subsídios para a formulação de práticas organizacionais mais alinhadas às necessidades e expectativas.

Foi adotada uma abordagem de estudo de campo, com o objetivo de analisar e medir o grau de satisfação e os fatores motivacionais que influenciaram o desempenho dos consultores financeiros de uma empresa de previdência privada. A pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, e utilizou como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica e a investigação de campo. Inicialmente, foram definidas e caracterizadas as teorias motivacionais e de liderança mais relevantes, com foco naquelas mais relevantes ao contexto corporativo. Em seguida, por meio da implementação de questionário, foram reunidos dados junto aos consultores financeiros, permitindo identificar os aspectos motivacionais predominantes e estudar o nível de satisfação dos colaboradores.

A análise dos dados forneceu subsídios para a elaboração de estratégias organizacionais mais eficazes, alinhadas às necessidades e expectativas dos consultores envolvidos para a criação de estratégias mais potentes de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Conforme aponta Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um conjunto de práticas e políticas necessárias para administrar o comportamento humano dentro das organizações. A gestão de pessoas envolve processos como captação de talentos, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, além de cuidar do clima organizacional e das relações entre os colaboradores.

Para alcançar uma gestão de pessoas eficaz, é necessário que as organizações tenham um conjunto integrado de políticas e práticas. Com o decorrer dos anos, as empresas têm valorizado mais as pessoas que criam e desenvolvem produtos, garantindo uma oferta constante de produtos de alta qualidade (Dutra, 2002).

Na visão de Chiavenato (2004), gestores estão cada vez mais aplicando técnicas e recursos para desenvolver as habilidades de seus colaboradores, formando equipes integradas e especializadas dentro das organizações. Vergara (2013) destaca a importância da gestão de pessoas, afirmando que passamos boa parte de nossas vidas no ambiente corporativo, dedicando-nos aos propósitos e objetivos confiados pelas empresas.

Knapik (2012) discute o papel do gestor administrativo na resolução de conflitos organizacionais, promovendo oportunidades de aprendizado e mobilização enquanto minimiza os problemas causados por fatores como convivência no trabalho, escassez de recursos materiais, crenças culturais e religiosas, e desequilíbrio entre a nossa vida profissional e pessoal.

Para Marras (2011), a gestão de pessoas deve ser estratégica, focando no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na criação de um ambiente que estimule a inovação e a criatividade. A liderança executa um papel crucial nesse processo, pois líderes eficazes são capazes de inspirar e motivar suas equipes.

A gestão de pessoas é um desafio constante para as organizações, especialmente em um mundo mais globalizado e competitivo, sendo necessário investir em ações que proporcionam o bem-estar dos funcionários, tais como programas de qualidade de vida no trabalho e políticas de inclusão e diversidade (Gil, 2017).

## 2.2 PREVIDÊNCIA PRIVADA

A previdência privada, segundo Santos (2019), é um sistema de acumulação de recursos financeiros com o objetivo de garantir uma renda futura ao participante. Diferente da previdência social, que é obrigatória e administrada pelo governo, a previdência privada é facultativa e pode ser contratada por indivíduos ou empresas.

De acordo com Silva (2021), a previdência privada oferece diversas vantagens, como a possibilidade de escolher o plano que melhor se adapta às necessidades do participante, além de permitir uma maior flexibilidade na gestão dos recursos. No entanto, também apresenta desvantagens, como a necessidade de um planejamento financeiro adequado e os custos envolvidos.

Segundo Santos (2019), a regulamentação da previdência privada no Brasil é feita pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Essas entidades são responsáveis por garantir a transparência e a segurança dos planos oferecidos, além de fiscalizar as operações das instituições financeiras.

Para Santos (2023), a previdência privada é uma possibilidade importante para complementar a renda na aposentadoria, especialmente diante das incertezas relacionadas à previdência social. É fundamental que os participantes estejam bem informados sobre as opções disponíveis e os riscos envolvidos.

O sistema de previdência brasileira é composto por três regimes, sendo a previdência complementar dividida entre entidades fechadas e abertas. Entidades fechadas, como fundos de pensão, são voltadas exclusivamente aos funcionários de empresas patrocinadoras, enquanto entidades abertas, comercializadas por bancos e seguradoras, podem atender qualquer indivíduo interessado (Lei Complementar nº 109/2001).

Em 2001, a Lei Complementar nº 109 instituiu a previdência associativa, permitindo que sindicatos, cooperativas e associações ofereçam planos de previdência sem fins lucrativos aos seus membros, ampliando o acesso a planos complementares e promovendo maior inclusão previdenciária (Lei Complementar nº 109/2001).

## 2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As motivações criamos nós mesmos através dos obstáculos da vida que enfrentamos no decorrer das histórias de vida que já passamos, aprendemos como ter relações de empatia com outras pessoas e a criar uma nova trajetória profissional, a partir daí emerge a motivação do indivíduo. (Bergamini, 2016).

Para Robbins (2015), as teorias motivacionais buscam explicar os fatores que repercutem o comportamento humano no ambiente de trabalho. Entre as principais teorias estão a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores, a Teoria da Expectância e a Teoria da Equidade.

De acordo com Bergamini (2016), a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow apresenta que as necessidades humanas são organizadas em uma pirâmide, onde as necessidades básicas devem ser priorizadas antes das necessidades superiores, essa teoria é amplamente utilizada para entender a motivação dos funcionários.

Segundo Vroom (1984), a Teoria da Expectância afirma que a motivação dos funcionários é influenciada pela expectativa de que seus esforços levarão a um desempenho eficaz e, conseqüentemente, a recompensas desejadas, enfatizando a importância de estabelecer metas claras e oferecer recompensas justas.

A motivação no ambiente de trabalho não depende apenas da expectativa de que o esforço levará ao desempenho, mas também da percepção de justiça nas recompensas recebidas, ampliaram a Teoria da Expectativa de Vroom ao incluir variáveis como habilidades individuais e clareza de papéis. Porter e Lawler (1968) ressaltam que a motivação é resultado de um processo complexo que envolve esforço, desempenho, recompensas e satisfação.

Na Teoria da Equidade, segundo Robbins (2015), ela parte do princípio de que os indivíduos comparam suas contribuições e recompensas com as de outros em situações semelhantes. Quando percebem desigualdade, tendem a ajustar seu comportamento para restaurar o equilíbrio percebido, o que pode afetar diretamente sua motivação e desempenho.

Homans (1961) argumenta que o comportamento humano nas interações sociais é guiado por trocas percebidas como justas, quando os indivíduos sentem que o retorno recebido não corresponde ao esforço investido, surgem sentimentos de injustiça que afetam sua motivação e comportamento no grupo, sendo assim, essa percepção de desequilíbrio pode levar à redução do envolvimento, à busca por compensações ou até à ruptura da relação, o que se aplica diretamente ao contexto organizacional.

Robbins (2015) destaca que a percepção de justiça nas relações de trabalho é um fator determinante para o envolvimento dos colaboradores e a Teoria da Equidade sugere que sentimentos de injustiça podem levar à redução de esforço, à busca por mudanças ou até à saída da organização.

A pesquisa de campo será fundamentada nas teorias de Maslow e Herzberg, que explicam a motivação humana por meio de necessidades hierarquizadas e fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Essas abordagens permitem compreender como o ambiente organizacional impacta o comportamento dos colaboradores (Maslow, 1954; Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959).

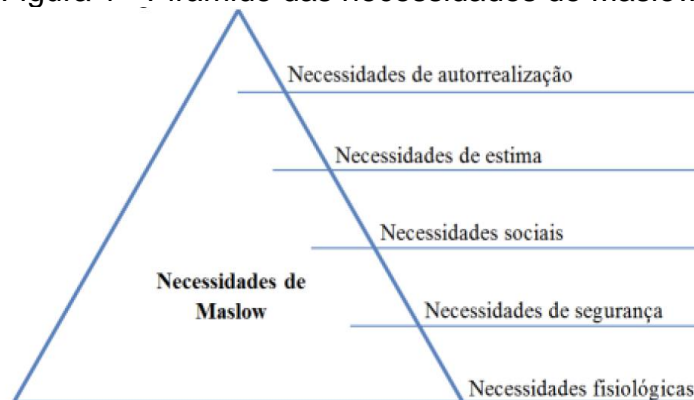
### **2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Conforme defende Maslow (1954), a pirâmide das necessidades é uma representação hierárquica das necessidades humanas, onde as necessidades básicas, como fisiológicas e de segurança, devem ser atendidas antes das necessidades superiores, como sociais, de estima e de autorrealização. Essa teoria é fundamental para entender a motivação dos funcionários.

De acordo com Robbins (2015), a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é amplamente utilizada nas organizações para identificar as necessidades dos funcionários e desenvolver estratégias de motivação. Ao satisfazer as necessidades básicas, as organizações podem favorecer um ambiente adequado ao crescimento pessoal e profissional.

Na pirâmide de Maslow as necessidades são demonstradas da seguinte forma:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Gavioli e Galeale (2007).

Conforme figura acima, é possível observar que no nível inferior na base da pirâmide estão apresentadas as necessidades fisiológicas, seguido das necessidades de estima, segurança e sociais, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização (Gavioli; Galeale, 2007).

**Necessidades Fisiológicas:** integrando a classe essencial para Maslow: onde o ser humano ao qual tudo demandasse predisporia a suprir, inicialmente, as necessidades fisiológicas, a saber, a fome, a sede e o sexo (Fleury et al, 2002).

**Necessidades de segurança:** dispostas no segundo nível da pirâmide, relacionam as necessidades de guarida, segurança contra riscos, escassezes, doenças, perigos, incerteza no trabalho, remuneração justa etc. (Lopes, 1980).

**Necessidades sociais:** Abrangem necessidades como a de associação, de interação com pessoas e grupos, de consideração por parte dos grupos de trabalho, de se ter vínculos, como fazer amigos e de sentimentos como afeição e amor, surgindo nas pessoas desde que as necessidades inferiores: fisiológicas e de segurança, sejam realizadas parcialmente. Caso as necessidades sociais não estejam sendo supridas devidamente, o indivíduo demonstra um comportamento mais resistente, rude e discordante com as pessoas que estão a sua volta (Chiavenato, 2014).

**Necessidades de estima:** Relacionadas com o desejo de se sentir valorizado pelos que estão a sua volta; a admiração por si próprio; o desejo de se sentir produtivo, competente e apreciado (Marras, 2000).

**Necessidades de autorrealização:** essas são as mais elevadas, localizadas no topo da pirâmide de Maslow, contempladas nas necessidades de autorrealização, que compreendem o fato de se ter autonomia, oportunidades de crescimento, desenvolvimento, êxito pessoal e receber desafios (Maximiano, 2000). A disposição a agir se manifesta através da persistência que o indivíduo dispõe para que possa se tornar a todo o momento mais do que já é, e de alcançar tudo aquilo que for capaz. (Chiavenato, 2014).

Como apresentado na pirâmide de Maslow cada necessidade motiva as pessoas agirem, e com isso a próxima necessidade só irá se apresentar quando a atual for completamente atendida, assim, a cada necessidade atendida uma nova insatisfação surgirá, ou seja, satisfazer uma necessidade não quer dizer que a pessoa estará totalmente motivada. (Ferreira et al. Apud Fonseca 2014).

No entanto, na realidade, nem todas as pessoas irão superar as suas necessidades ao ponto de alcançar o nível mais alto da pirâmide, pois podem se deparar com obstáculos no esforço colocado para suprir as necessidades primárias, e com isso irão ficar presos nos níveis mais inferiores da pirâmide, o que irá gerar insatisfação e desmotivação nas pessoas. (Ramos, 2007).

Para Bergamini (2016), a pirâmide de Maslow destaca a relevância de atender às necessidades individuais dos funcionários para promover a satisfação e a motivação. As organizações devem criar políticas e práticas que garantam a segurança, o reconhecimento e a oportunidade de desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014), a Teoria de Maslow é uma ferramenta valiosa para os gestores, pois permite identificar as particularidades dos funcionários e desenvolver estratégias de motivação personalizadas. Ao entender as necessidades individuais, os líderes podem propor um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o desempenho.

### **2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

De acordo com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), a Teoria dos Dois Fatores sugere que existem fatores de motivação que influenciam a satisfação dos funcionários, como reconhecimento e realização, e fatores higiênicos que, em sua ausência, causam insatisfação, como condições de trabalho e salário. Essa teoria destaca a importância de propor um ambiente de trabalho que promova a motivação.

Para Marras (2000), os fatores motivadores “ocasionam, predominantemente, satisfação”, sua ausência “não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente”, no quadro 1 a seguir, estão relacionados os fatores motivadores.

Segundo Robbins (2015), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é amplamente utilizada para entender a motivação dos funcionários e desenvolver estratégias de gestão. Ao identificar os fatores que causam satisfação e insatisfação, as organizações podem criar políticas e práticas que estimulem um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Para Bergamini (2016), a Teoria de Herzberg destaca a importância de oferecer possibilidades de evolução e aprimoramento para os funcionários, além de garantir condições de trabalho adequadas. Ao promover a motivação, as organizações podem aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Quadro 1 – Fatores Motivadores, segundo Herzberg.

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	A conclusão com êxito de uma atividade ou trabalho; o resultado com o próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O retorno através de reconhecimento em público, ou não, a uma tarefa bem sucedida ou meta alcançada.
O trabalho em si	Atividades vistas como agradáveis e que trazem satisfação ao executá-las.
Responsabilidade	Originário da execução de sua própria atividade e terceiros.
Desenvolvimento pessoal	Oportunidade de aumento de posição, aumento intelectual, ou até de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma possibilidade de crescimento dentro da empresa, seja de ocupação ou responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Quadro 2 – Fatores Higiênicos, segundo Herzberg.

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A predisposição ou presteza em orientar ou delegar tarefas e responsabilidades aos funcionários.
Políticas empresariais	Regras e metodologias que envolvem os valores e convicções da organização.
Condições ambientais	Locais físicos e psicológicos que circundam as pessoas e as equipes de trabalho.
Relações interpessoais	Conexões pessoais e no trabalho, seja com sua equipe, seus funcionários ou chefia.
Status	Maneira que nossa posição, status é visto pelos demais.
Remuneração	Valor monetário recebido como contrapartida do serviço prestado.
Vida pessoal	Fatores do ambiente organizacional que afetam a vida pessoal.

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Ainda, de acordo com Marras (2000), os fatores higiênicos não trazem motivação, “sua existência não causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação” o autor cita como exemplo “o fato de existir uma boa supervisão não é

necessariamente um fator que motiva”, contudo se existe uma “má supervisão ou a falta dela pode provocar descontentamento e insatisfação no ambiente organizacional”, no quadro 2, estão relacionados os fatores higiênicos.

De acordo com Chiavenato (2014), a Teoria dos Dois Fatores é uma ferramenta valiosa para os gestores, pois permite identificar os fatores que influenciam a satisfação dos funcionários e desenvolver estratégias de motivação personalizadas. Ao entender as particularidades de cada indivíduo, os líderes podem propor um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o desempenho.

## 2.4 LIDERANÇA

Segundo Robbins (2015), a liderança é a capacidade de influenciar e orientar os membros de uma equipe para alcançar objetivos comuns. De acordo com Chiavenato (2014), a liderança é um processo de influência social, onde o líder busca motivar e orientar os membros da equipe para alcançar os objetivos organizacionais. A liderança eficaz é fundamental para o sucesso das organizações, pois influencia diretamente na motivação e satisfação dos funcionários.

Segundo Gil (2017), a liderança é um processo de influência, onde o líder busca motivar e orientar os membros da equipe para alcançar os objetivos organizacionais. A liderança eficaz é fundamental para o sucesso das organizações, pois influencia diretamente na motivação e satisfação dos funcionários.

Cortella (2017) define cinco competências que um líder precisa exercer para dominar a liderança.

- A primeira consiste em abrir a mente, ampliar os horizontes e estar sempre disposto a enxergar as mudanças e aprender com ela;
- A segunda é elevar a equipe, um líder diferente do chefe, eleva sua equipe para o crescimento conjunto, não pensa apenas no seu crescimento individual;
- A terceira competência consiste em recrear o espírito, tornar o ambiente de trabalho um lugar alegre, onde todos os colaboradores gostem de estar podendo ocasionar maior produtividade;
- A quarta é inovar a obra, reinventar e ir atrás de novos processos, buscar constantemente melhorias;
- A quinta competência é empreender o futuro que baseia-se em construir um futuro pensando sempre em estratégias e possibilidades para buscar sempre o melhor.

Evidencia-se que a liderança tem relação direta com a função ou o papel que uma pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um determinado grupo ou equipe. Dessa forma, liderar é ter disposição para influenciar outras pessoas, seja de forma positiva ou negativa, isso também vai depender do interesse e da persuasão que um terá sobre o outro, além de garantir que as estratégias utilizadas sejam capazes de alcançar todas as metas propostas (Maximiano, 2000; Nascimento *et al.*, 2020).

Chiavenato (2014), afirma que existem diversas teorias acerca dos estilos de liderança, sendo que existem três estilos de liderança que são mais conhecidos, referindo-se a liderança Autocrática, Democrática e Liberal, que são utilizados com base nos indivíduos envolvidos, a situação e a atividade que será realizada, portanto o estilo a ser utilizado será adequado com base nas singularidades do grupo que está sendo liderado.

De acordo com Dutra (2002), a liderança é um fator crucial para o desenvolvimento das organizações, pois os líderes são responsáveis por criar um ambiente de trabalho que promova a inovação e a criatividade. Existem diferentes estilos de liderança, como a liderança transformacional, transacional e situacional, cada um com suas características e impactos.

#### **2.4.1 Liderança Autocrática**

A liderança autocrática é definida como um estilo em que o líder centraliza todas as decisões e exerce controle absoluto sobre os subordinados. Nesse modelo, o líder impõe ordens e espera obediência, sem espaço para participação ou contestação por parte da equipe. Essa abordagem pode ser eficaz em situações que exigem disciplina e respostas rápidas, mas tende a inibir a criatividade e o engajamento dos colaboradores. Chiavenato (2004) destaca que esse tipo de liderança é mais comum em ambientes altamente hierarquizados e formais, onde o foco está na execução eficiente das tarefas.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (2017), no estilo de liderança autocrática, todas as decisões ficam concentradas nos líderes, elevando a tensão no local de trabalho o que gera frustrações, e privando os funcionários de opinarem e exporem suas ideias, não existindo, portanto, a liberdade de expressão e autonomia quando executa suas tarefas.

#### **2.4.2 Liderança democrática**

A liderança democrática é caracterizada pela participação ativa dos membros da equipe no processo decisório. O líder democrático estimula o diálogo, valoriza as opiniões dos subordinados e busca consenso antes de tomar decisões. Robbins (2015) destaca que esse estilo promove maior engajamento, satisfação e comprometimento dos colaboradores, pois cria um ambiente de confiança e colaboração. No entanto, ele também observa que esse modelo pode ser menos eficiente em situações que exigem decisões rápidas e centralizadas.

Segundo Oliveira et. al (2023) nesse estilo o líder é muito ativo e participativo, apoiando sua equipe nas decisões que são tomadas, gerando um relacionamento agradável na equipe, através do vínculo de confiança entre as partes, trazendo para o ambiente de trabalho maior bem-estar.

#### **2.4.3 Liderança liberal ou laissez faire**

A liderança liberal, também chamada de laissez-faire, é caracterizada por uma postura em que o líder fornece orientações gerais, mas delega a tomada de decisões aos subordinados. Esse estilo se destaca pela autonomia concedida à equipe e pela flexibilidade nas ações. Robbins (2015) observa que o líder liberal tende a abdicar de

responsabilidades diretas, o que pode ser benéfico em grupos altamente autônomos, mas problemático em contextos que exigem direção firme.

Sobral e Peci (2008) argumentam que no estilo de liderança laissez-faire, os subordinados possuem total autonomia na execução das suas atividades, realizando-as da forma que melhor preferirem, sendo que a liderança só participa quando solicitada.

#### **2.4.4 Liderança situacional**

Segundo Hersey e Blanchard (1986), destacam que a liderança eficaz depende da capacidade do líder de adaptar seu estilo conforme o nível de maturidade dos liderados. Eles propõem quatro estilos principais: direção, orientação, apoio e delegação, que devem ser aplicados conforme a situação.

De acordo com Robbins (2015), a liderança situacional é um modelo que sugere que os líderes devem adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade e competência dos membros da equipe. Esse modelo destaca a importância de flexibilidade e adaptação para promover a eficácia da liderança.

Blanchard (2001) reforça que não existe um estilo único de liderança eficaz em todas as circunstâncias. Para ele, o líder deve avaliar a competência e o comprometimento da equipe antes de decidir como agir, ajustando sua abordagem conforme o desenvolvimento dos colaboradores.

Para fazer uso da liderança situacional exige-se sensibilidade e discernimento. O líder deve ser capaz de perceber as mudanças no ambiente e nas pessoas, ajustando sua postura para manter a equipe motivada e produtiva (John Maxwell, 2007).

#### **2.4.5 Liderança Transformacional**

Burns (1978) introduz que a liderança transformacional é vista como um processo em que líderes e liderados se elevam mutuamente a níveis mais altos de motivação e moralidade, indo além de interesses pessoais em prol de valores coletivos.

Bass (1985) amplia a teoria de Burns ao afirmar que os líderes transformacionais não apenas motivam seus seguidores, mas também os inspiram a alcançar metas extraordinárias que vão além das expectativas convencionais, esses líderes promovem mudanças profundas nos valores, crenças e atitudes dos subordinados, estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional.

A liderança transformacional está profundamente ligada à habilidade do líder em contar histórias significativas que conectam a visão estratégica da organização com os valores e experiências pessoais dos colaboradores, essas narrativas funcionam como ferramentas poderosas de mobilização emocional e intelectual, capazes de inspirar e engajar as pessoas em processos de mudança. (Tichy; Devanna, 1990).

#### **2.4.6 Liderança transacional**

Burns (1978) conceitua a liderança transacional como uma relação de troca entre líder e liderado, onde recompensas são oferecidas em troca de desempenho. Esse tipo de liderança é voltado para a manutenção da estrutura organizacional e o cumprimento

de metas específicas, sem necessariamente promover mudanças profundas ou desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Bass (1985) desenvolveu a teoria de Burns ao afirmar que a liderança transacional se baseia em recompensas contingentes e gestão por exceção. O líder transacional monitora o desempenho e intervém apenas quando os padrões não são atendidos, focando na eficiência e no controle de processos, mais do que na inspiração ou inovação.

Para Avolio (1999), a liderança transacional é especialmente eficaz em ambientes organizacionais estáveis, onde as tarefas são bem definidas e os resultados esperados são previsíveis, sendo que, nesse contexto, a clareza na definição de papéis, metas e recompensas é fundamental para garantir o desempenho pois esse estilo de liderança se baseia em contratos psicológicos e trocas objetivas entre líder e liderado, o que, embora eficiente para manter a ordem e alcançar resultados imediatos, pode limitar o engajamento emocional e a criatividade dos colaboradores.

Robbins (2015) descreve a liderança transacional como uma abordagem pragmática, centrada em contratos psicológicos e recompensas tangíveis. O líder estabelece metas claras, supervisiona o progresso e aplica reforços positivos ou negativos conforme o desempenho, mantendo o foco na tarefa e nos resultados.

## 2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo McShane e Von Glinow (2014), a satisfação no trabalho é uma avaliação subjetiva que o indivíduo faz sobre seu emprego e ambiente profissional, essa atitude reflete percepções sobre colegas, tarefas, recompensas e experiências emocionais no trabalho, assim, a satisfação pode variar conforme fatores culturais, econômicos e individuais, sendo mais elevada em países com economias em crescimento.

Segundo Fernandes (1996), a satisfação no trabalho está diretamente relacionada a fatores como o reconhecimento profissional, a possibilidade de crescimento, o ambiente organizacional saudável e a participação ativa dos colaboradores nas decisões. Esses elementos contribuem para o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores, refletindo positivamente nos resultados da organização.

Embora por muito tempo se tenha questionado a relação entre satisfação e desempenho, estudos recentes indicam uma correlação positiva moderada entre essas variáveis, confirmando que funcionários mais satisfeitos tendem a ser um pouco mais produtivos, especialmente quando têm autonomia sobre suas tarefas. Além disso, na percepção dos autores, o desempenho elevado pode gerar maior satisfação, ao proporcionar reconhecimento e recompensas (Mcshane; Von Glinow,2014).

Robbins (2015) salienta que esta evidência indica que um importante moderador da relação Satisfação-Rotatividade é o Nível de Desempenho do trabalhador, ou seja, qualquer que seja o nível de Satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem a permanecer mais na Organização, uma vez que são reconhecidos, elogiados e bem remunerados, sendo estes, segundo o autor, fatores que propiciam a Satisfação no Trabalho.

A satisfação no trabalho relaciona-se diretamente à qualidade do clima organizacional, sendo influenciada por fatores como reconhecimento, comunicação eficaz e estilo de liderança, os quais promovem o bem-estar dos colaboradores e favorecem o aumento do engajamento e da produtividade (Luz, 2005).

McShane e Von Glinow (2014) também associam a satisfação no trabalho a uma questão ética, pois as organizações têm a responsabilidade de oferecer ambientes seguros e agradáveis, ainda de acordo com os autores o modelo EVLN descreve quatro formas principais pelas quais os funcionários reagem à insatisfação no trabalho, variando entre ações ativas e passivas, construtivas e destrutivas, influenciadas por fatores como personalidade, lealdade organizacional e contexto situacional.

Assim, são apresentadas as quatro reações do modelo EVLN:

- Saída (Exit) - O funcionário tenta abandonar a situação insatisfatória, seja pedindo demissão, transferindo-se ou procurando outro emprego, a insatisfação pode ser motivada por eventos de choque, como conflitos ou decisões percebidas como injustas.
- Opinião (Voice) - envolve esforços para melhorar a insatisfação, como sugerir mudanças ou apresentar reclamações, podendo a sua opinião ser vista como construtiva ou confrontadora, dependendo da abordagem do funcionário.
- Lealdade (Loyalty) - o funcionário permanece na organização esperando que a situação melhore com o tempo, sendo uma resposta mais passiva, baseada na esperança ou confiança de que outros resolverão o problema.
- Negligência (Neglect) - ocorre quando o funcionário reduz o esforço, ignora responsabilidades ou aumenta o absenteísmo, considerada resposta passiva e destrutiva, prejudicando o desempenho organizacional.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, voltada à compreensão dos fatores motivacionais e de liderança que influenciam a satisfação dos colaboradores, a pesquisa aplicada visa resolver problemas concretos e imediatos da realidade, sendo especialmente relevante quando associada a uma abordagem qualitativa, pois permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos (Gil, 2009).

Iniciada com uma revisão bibliográfica com base em autores clássicos e contemporâneos da área de comportamento organizacional, motivação e liderança, tendo o objetivo de aproximar o pesquisador de todo o conteúdo já estudado e explanado sobre o assunto, sendo ele de forma escrita, falada ou registrada em vídeos e imagens (Marconi; Lakatos, 2017).

Foi realizada uma pesquisa exploratória, com a finalidade de identificar as variáveis relevantes para compreender melhor o problema. De acordo com Gil (2009), a natureza exploratória permite maior aproximação com o problema, trazendo mais clareza ou levantando possíveis hipóteses. A pesquisa descritiva foi empregada para produzir o formulário de pesquisa, que por meio dos resultados desta pesquisa trouxe os conhecimentos necessários para solução do problema. A pesquisa descritiva tem

como objetivo criar laços entre as diversas variações, utilizando para isso de técnicas já utilizadas e padronizadas de coleta de dados, trazendo para si, o termo levantamento de dados. (Gil, 2009).

A amostra foi composta por consultores financeiros atuantes em uma empresa de previdência privada que atuam em todo o território brasileiro, realizando atendimento por meio de canais digitais. Os critérios de inclusão consideraram colaboradores com pelo menos seis meses de atuação na empresa, garantindo familiaridade com o ambiente organizacional, atualmente a área de relacionamento conta com 21 consultores e foram obtidas 18 pesquisas preenchidas. A aplicação da pesquisa ocorreu entre os dias 17 e 19 de Junho de 2025.

Para realizar a coleta de dados, foi utilizado o formulário de pesquisa criado no Google Formulários com perguntas fechadas e objetivas abordando os fatores de motivação e satisfação no trabalho, com base nas relações entre a equipe, o modelo de liderança, reconhecimento, valorização entre outros, permitindo o entendimento dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Após a aplicação do questionário, as informações foram apuradas utilizando os dados e gráficos extraídos do Google Forms para evidenciar os resultados alcançados. Segundo Barros e Lehfeld (2007), tabulação seria processo em que os dados são inseridos em tabelas, sendo que os gráficos auxiliam na análise, facilitando no alcance do processo de estudo, podendo ser realizado manualmente ou em máquinas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO-ALVO

Tabela 01 – Perfil dos respondentes

Variáveis	Opções de Respostas	Quantidade	Porcentagem
Gênero	Feminino	14	77,78%
	Masculino	4	22,22%
Idade	Até 25 anos	1	5,55%
	Entre 25 e 35 anos	4	22,22%
	Entre 36 e 45 anos	12	66,66%
	Acima de 46 anos	1	5,55%
Escolaridade	Fundamental	-	
	Ensino Médio	2	11,11%
	Ensino Superior	16	88,89%
	Mestrado	-	
Tempo de Empresa	Até 05 anos	2	11,11%
	10 a 15 anos	2	11,11%
	Ensino Superior	6	33,33%
	Mais de 15 anos	8	44,44%

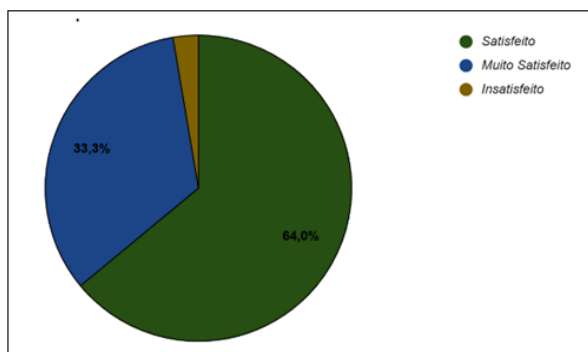
Fonte: elaboração própria (2025)

A pesquisa foi subdividida em duas partes, a primeira parte da questão 1 até a de número 4, buscou conhecer o perfil dos respondentes, resultados demonstrados na tabela 01. Na segunda parte, temos um questionário contendo 21 perguntas objetivando o estudo dos aspectos motivacionais e de liderança que geram satisfação dos consultores, a ser detalhado no próximo tópico.

#### 4.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS PESSOAIS

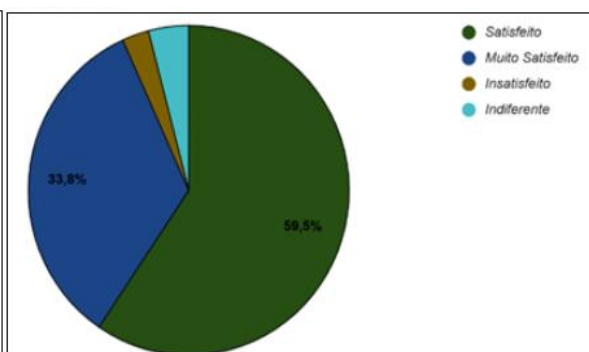
Para analisar os fatores que motivam o desempenho dos consultores financeiros foi elaborado um questionário com 21 afirmativas, para que avaliem de forma espontânea com escala de avaliação variando entre Muito Satisfeito, Satisfeito, Indiferente, Insatisfeito e Muito Insatisfeito. Seguem as apresentações e análise das opiniões dos consultores acerca das afirmativas abordadas.

Gráfico 1 – Metas profissionais



Fonte: elaboração própria (2025)

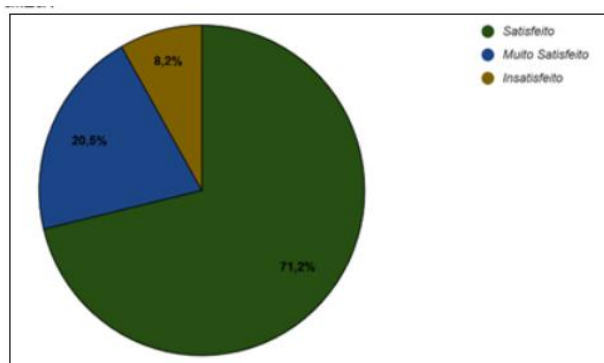
Gráfico 2 – Avaliação do reconhecimento



Fonte: elaboração própria (2025)

Os Gráficos 1 e 2 evidenciam que os consultores estão satisfeitos com o reconhecimento pelo seu trabalho. Segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) o reconhecimento é um dos fatores motivacionais que geram satisfação em uma empresa, com os resultados obtidos conseguimos verificar que mais de 90% dos consultores estão satisfeitos com o reconhecimento.

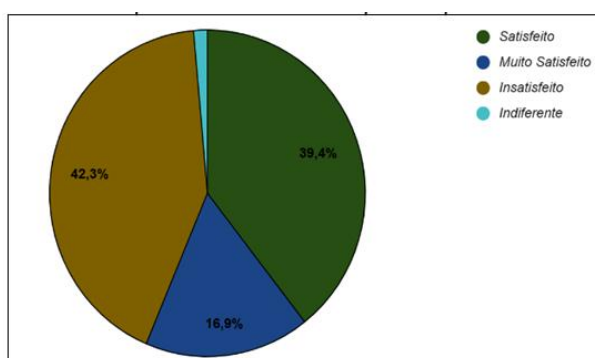
Gráfico 3 – Sente -se desafiado pelas tarefas que realiza



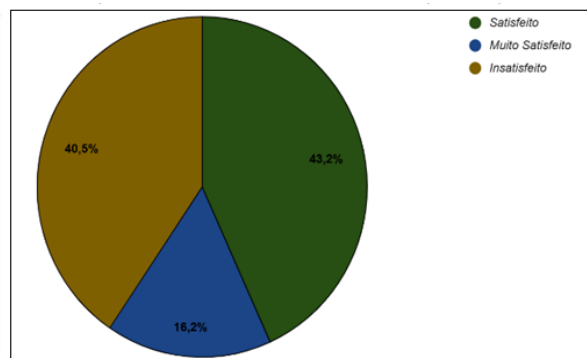
Fonte: elaboração própria (2025)

No Gráfico 3 é possível observar que os consultores identificam que suas tarefas são complexas. Essa análise evidencia que um nível adequado de desafio está associado a maior motivação, desempenho e retenção. Quando são demandadas tarefas pouco desafiadoras, isso pode gerar desmotivação e tédio, mas ao mesmo tempo, tarefas excessivamente difíceis podem causar estresse e frustração (Mcshane; Von Glinow, 2014).

Gráfico 4 – Desenvolvimento profissional Gráfico 5 – Valorização na empresa



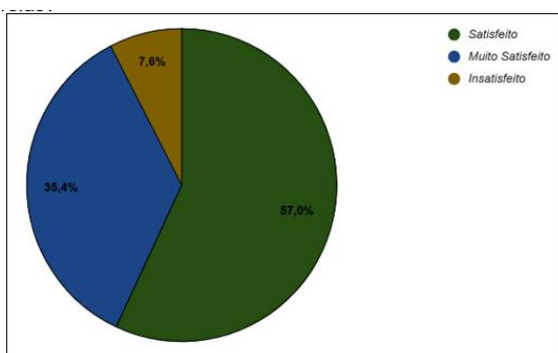
Fonte: elaboração própria (2025)



Fonte: elaboração própria (2025)

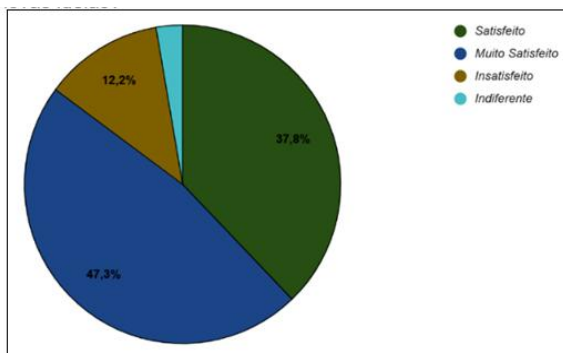
Em contrapartida, nos Gráficos 4 e 5 é possível identificar que existem alguns problemas estruturais e culturais significativos que podem afetar a motivação dos consultores. Tal afirmativa está relacionada a um fator motivacional de Herzberg que trata de crescimento profissional e do anseio de progressão, incluso na necessidade de estima da Pirâmide de Maslow. Mesmo sendo reconhecidos, os consultores ainda não conseguem visualizar de forma clara que a atribuição de suas tarefas é feita de modo a oportunizar desenvolvimento profissional, e para 40,5% não se sentem valorizados, sentir-se valorizado pelos que estão a sua volta, a admiração por si próprio, e o desejo de se sentir produtivo, competente e apreciado são um dos fatores de motivação (Marras, 2000).

Gráfico 6 – Autonomia nas atividades



Fonte: elaboração própria (2025)

Gráfico 7 – Incentivo a inovação



Fonte: elaboração própria (2025)

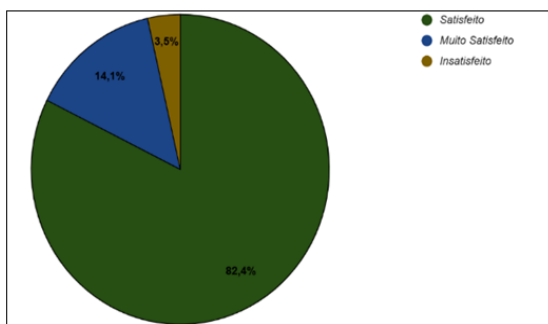
A soma de "Satisfeito" e "Muito satisfeito" do Gráfico 6 representa **92,4%** dos respondentes, o que indica que a grande maioria sente que possui autonomia suficiente para desempenhar suas funções.

O Gráfico 7 revela que a maioria dos colaboradores se sentem incentivados a inovar e propor novas ideias, com 47,3% "muito satisfeitos" e 37,8% "satisfeitos", totalizando 85,1% de respostas positivas. Esse resultado sugere um ambiente organizacional propício à inovação, o que é fundamental para a adaptabilidade e competitividade das empresas, conforme defendido por Marras (2000) a gestão de pessoas deve ser estratégica, focada no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na criação de um ambiente que estimule a inovação e a criatividade. No entanto, os 12,2% de insatisfeitos e 2,7% indiferentes indicam que ainda há espaço para melhorias em termos de inclusão e estímulo à participação criativa de todos os colaboradores.

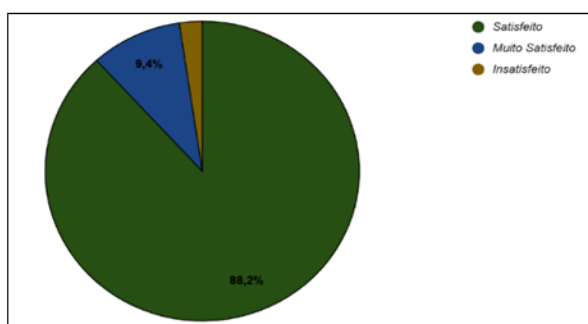
#### 4.3 ASPECTOS DE LIDERANÇA QUE AFETAM A SATISFAÇÃO

A liderança exerce um papel central na construção da satisfação dos colaboradores, influenciando diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes. Aspectos como comunicação, suporte, justiça e incentivo à participação são determinantes para a percepção de confiança e valorização no ambiente de trabalho. Compreender esses fatores é essencial para promover uma gestão mais eficaz e alinhada às necessidades dos consultores.

Gráfico 8 – Comunicação com o líder      Gráfico 9 – Suporte do líder



Fonte: elaboração própria (2025)



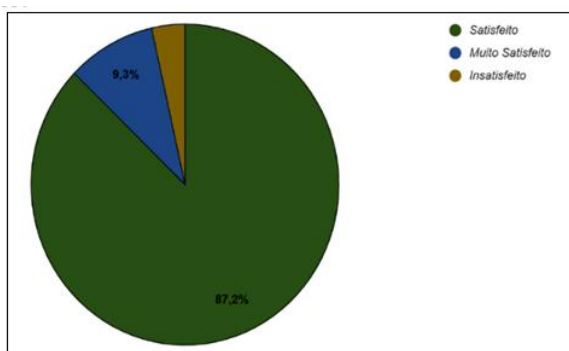
Fonte: elaboração própria (2025)

O Gráfico 8 mostra que 96,5% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a comunicação com seus líderes, indicando um ponto forte da liderança. O Gráfico 9 mostra que 97,6% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a disponibilidade do líder para oferecer suporte. Apenas uma pequena parcela demonstra insatisfação, indicando um bom desempenho nesse aspecto da liderança. A comunicação eficaz é essencial para alinhar expectativas e reduzir conflitos, como destacado por Robbins (2015), que associa a clareza na comunicação à motivação e ao desempenho.

Conforme o gráfico 10 abaixo, ele indica que 96,5% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a capacidade de decisão do seu líder, e o Gráfico 11 mostra que 97,6% dos colaboradores percebem que seu líder promove um

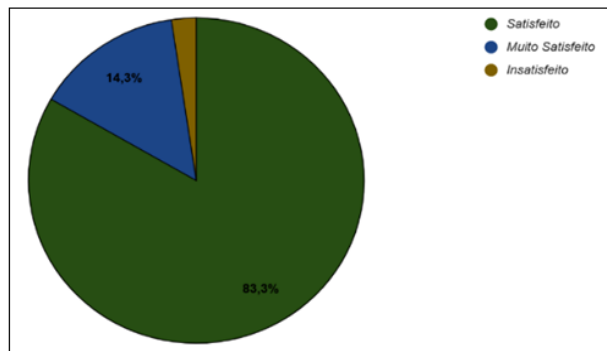
ambiente de confiança e respeito, esse modelo de liderança está ligada à teoria da liderança transformacional, que inspira e motiva os liderados (Avolio, 1999).

Gráfico 10 – Capacidade do líder



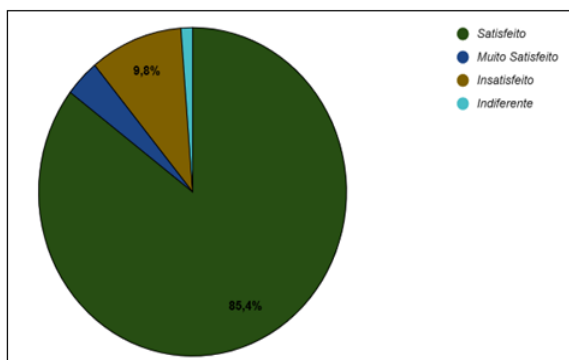
Fonte: elaboração própria (2025)

Gráfico 11 – Ambiente de confiança



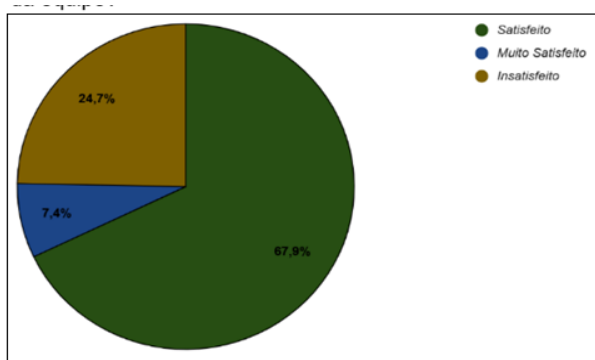
Fonte: elaboração própria (2025)

Gráfico 12 – Justiça do líder



Fonte: elaboração própria (2025)

Gráfico 13 – Incentivo da liderança

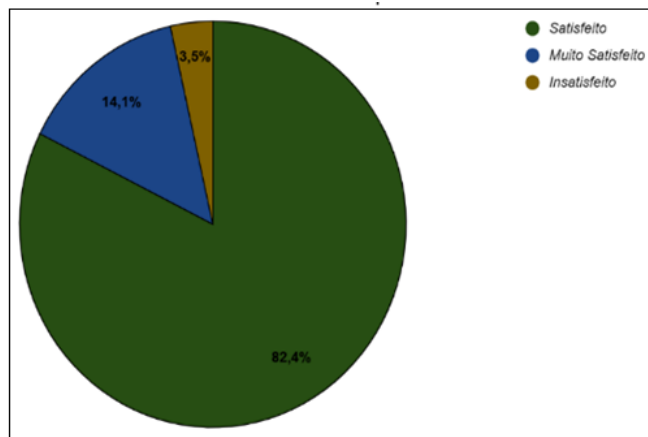


Fonte: elaboração própria (2025)

O Gráfico 12 mostra que 95,2% dos colaboradores percebem justiça nas ações e decisões do líder, e o Gráfico 13 mostra que 92,6% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o incentivo à participação nas decisões da equipe. Robbins (2015) ressalta que a percepção de justiça nas relações de trabalho é um fator determinante para o engajamento dos colaboradores. A insatisfação de 7,4% indica uma oportunidade de ampliar ainda mais a inclusão nas decisões.

O Gráfico abaixo 14 revela que 96,5% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o feedback recebido de seu líder, indicando uma prática consolidada de comunicação eficaz. Segundo Chiavenato (2014), o feedback é um dos principais instrumentos de desenvolvimento humano nas organizações, pois orienta, corrige e motiva os colaboradores.

Gráfico 14 – Feedback do Líder

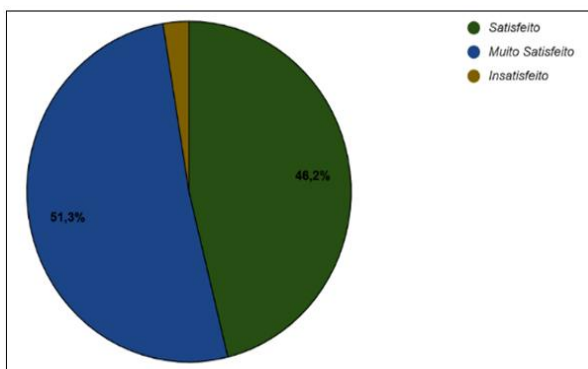


Fonte: elaboração própria (2025)

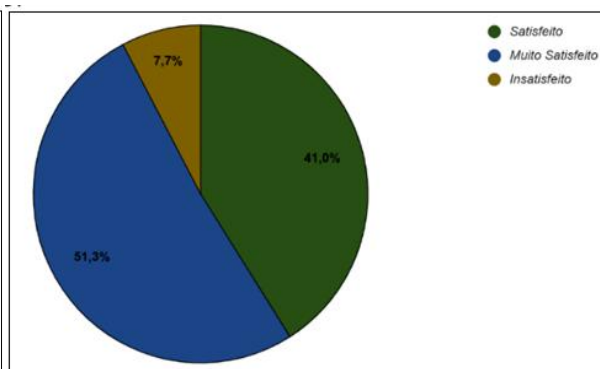
#### 4.4 PERCEPÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação com o ambiente de trabalho, a relação com colegas e a percepção sobre políticas e programas de gestão refletem o clima organizacional, que, segundo Chiavenato (2014), é um dos principais fatores de motivação e retenção.

Gráfico 15 – Satisfação com o ambiente      Gráfico 16 – Relacionamento com colegas



Fonte: elaboração própria (2025)



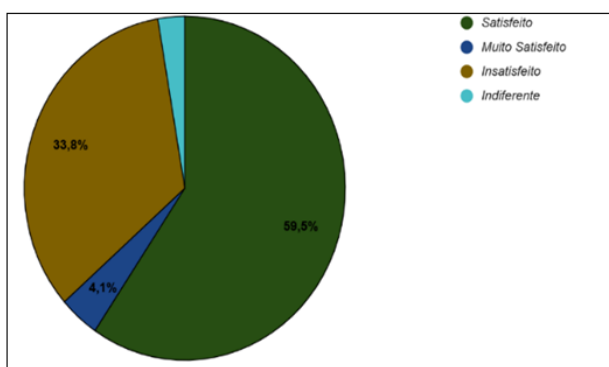
Fonte: elaboração própria (2025)

Os Gráficos 15 e 16 indicam que mais de 90% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a relação com seus colegas de trabalho.

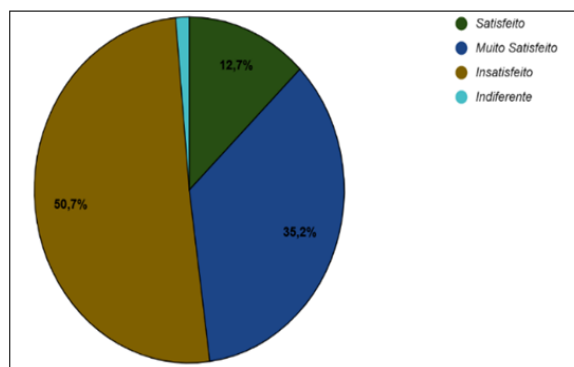
O gráfico 17 abaixo revela que 33,8% dos colaboradores estão insatisfeitos com as políticas e programas de gestão da empresa, o que representa um sinal de alerta para a liderança. Essa insatisfação pode estar relacionada à falta de clareza nas diretrizes, baixa efetividade dos programas ou ausência de participação dos funcionários nas decisões. Em continuação, o gráfico 18 indica que mais da metade dos respondentes (50,7%) estão insatisfeitos com a organização do trabalho na empresa. Esse resultado

sugere uma divisão significativa de percepções, com destaque para a necessidade de melhorias na estrutura e nos processos organizacionais.

Gráfico 17 – Satisfação com política/gestão Gráfico 18 – Organização no trabalho

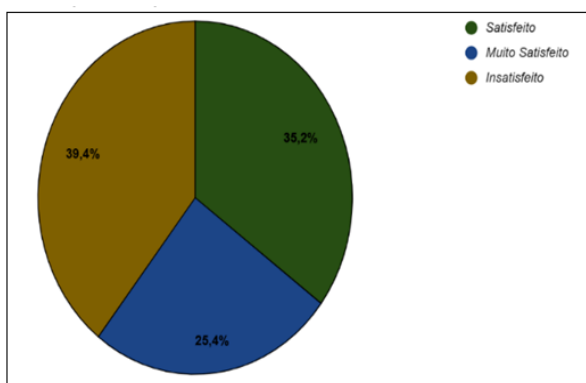


Fonte: elaboração própria (2025)

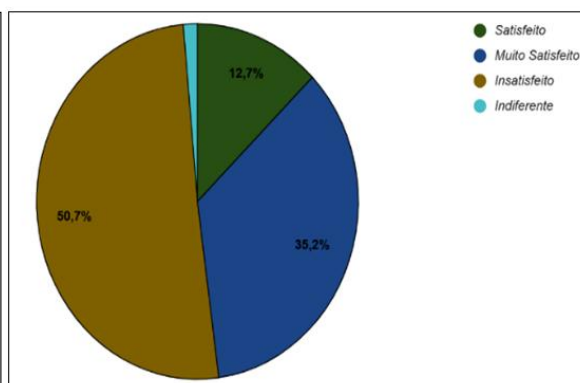


Fonte: elaboração própria (2025)

Gráfico 19 - Disponibilização de recursos Gráfico 20 – Clareza nas metas e objetivos



Fonte: elaboração própria (2025)

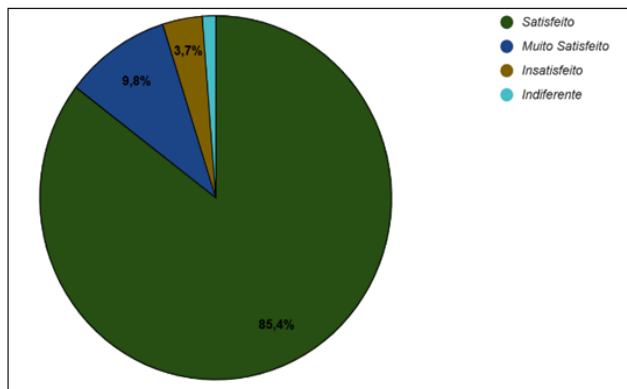


Fonte: elaboração própria (2025)

O Gráfico 19 revela que 39,4% dos respondentes estão insatisfeitos com as tecnologias e recursos disponíveis para realizar suas tarefas, superando os 35,2% satisfeitos e os 25,4% muito satisfeitos. Esse dado indica uma necessidade de investimento em infraestrutura tecnológica e suporte operacional. O Gráfico 20 mostra que 50,7% dos respondentes estão insatisfeitos com a clareza das metas e objetivos da empresa, evidenciando uma falha significativa na comunicação estratégica, que pode impactar diretamente o alinhamento e o desempenho das equipes.

A insatisfação apontada nos gráficos como políticas de gestão mal estruturadas ou organização ineficiente do trabalho está relacionada por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), também conhecida como Teoria da Motivação-Higiene, é possível dizer que a ausência ou má qualidade dos fatores higiênicos, são aspectos que geram insatisfação.

Gráfico 21 – Motivação pelo líder



Fonte: elaboração própria (2025)

O gráfico 21 mostra que a grande maioria dos respondentes (85,4%) está satisfeita e 9,8% muito satisfeita com a capacidade do líder em gerar motivação. Apenas 3,7% estão insatisfeitos, indicando uma percepção amplamente positiva da liderança no aspecto motivacional, e que a liderança tem exercido o seu papel na organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, o estudo evidenciou que os consultores financeiros demonstram altos níveis de satisfação em aspectos relacionados à liderança, reconhecimento e autonomia, reforçando a importância de práticas de gestão alinhadas à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e à liderança transformacional. A comunicação eficaz, o suporte dos líderes e o incentivo à participação foram destacados como pontos fortes, contribuindo para um ambiente organizacional positivo e motivador.

Os dados também revelaram áreas críticas que merecem atenção, como a insatisfação com as políticas de gestão, a organização do trabalho, a clareza das metas e os recursos tecnológicos disponíveis. Esses fatores, classificados como higiênicos por Herzberg, quando mal estruturados, comprometem a motivação e o desempenho dos colaboradores. A falta de clareza estratégica e de infraestrutura adequada pode impactar diretamente o engajamento e a produtividade das equipes.

Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a investigação sobre os fatores que influenciam a percepção negativa em relação à gestão e à estrutura organizacional, por meio de abordagens qualitativas. Bem como explorar a relação entre motivação e desempenho em diferentes contextos organizacionais, considerando variáveis como cultura, porte da empresa e perfil dos colaboradores, ampliando a aplicabilidade dos achados deste estudo.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J. **Full leadership development: building the vital forces in organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1999.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

BRASIL. Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001. **Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp109.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp109.htm)>. Acesso em: 01 abr. 2025.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Barueri: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Barueri: Manole, 2004.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, M. T. L. (Coord) et al. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, R. M. P. **Satisfação profissional nas USF da ARS Centro: fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho**. 2014. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Economia da Saúde) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27359/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3oProfissional.pdf>>. Acesso em 29 ago. 2022.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. John Wiley & Sons, 1959.

HOMANS, G. C. **Social behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

KNAPIK, J. **Estratégias para gestão de conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

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

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, J. C. **Liderança eficaz: princípios de ouro para conquistar a confiança e a lealdade da equipe**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2007.

McSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

OLIVEIRA, L. Y. M.; OLIVEIRA, P. R. B.; SAWITZKI, R.; SANTOS, A. B. W. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2023.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. **Managerial attitudes and performance**. Homewood: Dorsey Press, 1968.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

SANTOS, E. O. **Previdência privada**. São Paulo: Senac São Paulo, 2019.

SANTOS, J. A. **Previdência privada – cases de sucesso**. São Paulo: Nelpa, 2023.

SILVA, M. G. P. **Guia básico sobre previdências**: entenda as principais diferenças entre previdência pública e previdência privada e pare de ser enganado. [S.l.]: Amazon Kindle, 2021.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. **The transformational leader**. New York: Wiley, 1990.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013.

VROOM, V. H. **Trabalho e motivação**. São Paulo: Atlas, 1984.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.