



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS - CCHSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - DCSA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA MARIA AZEVEDO DE LUCENA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ENERGIZADORA NO CLIMA EMOCIONAL E
NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE CALL
CENTER**

BANANEIRAS-PB

2026

ANA MARIA AZEVEDO DE LUCENA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ENERGIZADORA NO CLIMA EMOCIONAL E
NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE CALL
CENTER**

Trabalho de conclusão do curso (TCC)
apresentado na Universidade Federal da
Paraíba como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Achilem Estevam da Silva

BANANEIRAS-PB

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L935i Lucena, Ana Maria Azevedo de.

A influência da liderança energizadora no clima emocional e na motivação dos colaboradores de uma empresa de Call Center / Ana Maria Azevedo de Lucena. - Bananeiras PB, 2026.
43 f. : il.

Orientação: Achilem Estevam da Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Liderança energizadora. 2. Clima Emocional. 3. Motivação. I. Silva, Achilem Estevam da. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (043)

ANA MARIA AZEVEDO DE LUCENA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ENERGIZADORA NO CLIMA
EMOCIONAL E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA DE CALL CENTER**

Trabalho apresentado à banca
examinadora como requisito parcial
para a Conclusão de Curso do
Bacharelado em Administração.

Data de aprovação: 06 de agosto de 2026

Documento assinado digitalmente
 **ACHILEM ESTEVAM DA SILVA**
Data: 06/08/2026 21:07:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Achilem Estevam da Silva

Orientador(a)

Documento assinado digitalmente
 **GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER**
Data: 06/08/2026 20:55:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Gabriela Tavares dos Santos Xavier

Examinador(a)

BANANEIRAS-PB

2026

Dedico este trabalho a Deus, por me sustentar e me dar forças para chegar até aqui, mesmo diante das dificuldades. À minha mãe, Maria Daguia Azevedo Lucena, por todo amor, apoio e incentivo. E, em especial, ao meu irmão, Fernando Azevedo de Lucena, minha inspiração e maior apoiador, que sempre acreditou em mim. Sem você, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir viver este momento e trilhar esse caminho, por me sustentar até aqui e não me deixar desistir diante das dificuldades. Toda honra e toda glória, pois sem Ele nada seria possível.

À minha mãe, Maria Daguia, a mãe maravilhosa, guerreira e batalhadora que Deus poderia ter colocado em minha vida. Obrigada por todo o apoio, por nunca me deixar esquecer que sempre haveria um lar para o qual eu poderia voltar e por sempre incentivar a busca pelo conhecimento, mostrando que o estudo é a base de tudo. Você me ensinou a nunca desistir. Nós conseguimos.

À minha família, por todo o amor, apoio, incentivo e pelas orações ao longo desta caminhada. Em especial, aos meus irmãos, que sempre estiveram ao meu lado, contribuindo para que este sonho se tornasse realidade.

Aos meus amigos, por estarem presentes em todos os momentos desta trajetória, oferecendo apoio, incentivo e palavras de conforto quando mais precisei. Meu muito obrigada.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Achilem Estevam, por aceitar o convite, pela dedicação, paciência e por compartilhar seus conhecimentos ao longo dessa trajetória. Minha profunda gratidão por todas as contribuições.

À Prof.^a Dr.^a Gabriela Tavares, por aceitar o convite para participar da banca e por dedicar seu tempo e conhecimento à avaliação deste trabalho.

Aos professores do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, por todos os ensinamentos, contribuições e orientações ao longo do curso.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada momento compartilhado foram essenciais para a conclusão desta etapa. Levarei todos comigo em minha trajetória. Muito obrigada!

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos.”

(Augusto Cury)

RESUMO

A liderança exerce um papel fundamental dentro das organizações, influenciando diretamente no clima emocional e a motivação dos colaboradores. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo identificar os efeitos da liderança energizadora no clima emocional e na motivação dos colaboradores do setor de CRM de uma empresa de *call center* localizada no Brejo Paraibano. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, exploratória e descritiva, utilizando como base pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto por 26 perguntas em escala *Likert* de cinco pontos, aplicado a uma amostra de 42 pessoas. Os dados foram analisados com auxílio do Software Jamovi, por meio de estatística descritiva, Alfa Cronbach e regressão linear múltipla. Os resultados coletados evidenciaram elevada confiabilidade das escalas utilizadas, e uma percepção positiva dos colaboradores em relação a liderança energizadora, clima emocional e motivação. A análise de regressão mostrou que a liderança energizadora e o clima emocional tem uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a motivação, mostrando 90,9% da variabilidade dessa variável. Conclui-se que a adoção de práticas de liderança energizadora, fortalece o clima emocional da empresa, favorece o engajamento, desenvolvimento e a motivação dos funcionários. Evidenciando a importância da liderança em ambientes de trabalho caracterizados por elevados níveis de estresse, nos quais o estilo de liderança adotado pode contribuir para transformar o clima emocional e favorecer a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança energizadora. Clima Emocional. Motivação. Colaboradores. Organização.

ABSTRACT

Leadership plays a fundamental role within organizations, directly influencing the emotional climate and employee motivation. In this context, this study aimed to identify the effects of energizing leadership on the emotional climate and motivation of employees in the CRM department of a call center company located in the Brejo Paraibano region. The study is characterized as quantitative, exploratory, and descriptive, drawing upon both bibliographic and field research. Data collection was carried out using a structured questionnaire comprising 26 five-point Likert scale items, administered to a sample of 42 individuals. The data were analyzed using Jamovi software, employing descriptive statistics, Cronbach's alpha, and multiple linear regression. The results demonstrated high reliability for the scales used, as well as a positive perception among employees regarding energizing leadership, emotional climate, and motivation. Regression analysis showed that energizing leadership and emotional climate have a positive and statistically significant influence on motivation, accounting for 90.9% of the variability in that variable. It is concluded that adopting energizing leadership practices strengthens the company's emotional climate and fosters employee engagement, development, and motivation. Highlighting the importance of leadership in high-stress work environments, where the adopted leadership style can help transform the emotional climate and foster employee motivation.

Keywords: Energizing leadership. Emotional climate. Motivation. Employees. Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Antigo Modelo de Liderança.....	17
Figura 2: Novo Modelo de Liderança.....	17
Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por faixa etária.....	26
Gráfico 2. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por Gênero.	26
Gráfico 3. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por tempo de trabalho na organização.....	27
Gráfico 4. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por tempo de convivência com o líder atual.	28
Gráfico 5. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por Turno de Trabalho.	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) das escalas utilizadas no estudo.....	29
Tabela 2. Estatísticas descritivas das variáveis Liderança, Clima Emocional e Motivação....	31
Tabela 3. Medidas de Ajustamento do Modelo de Regressão	33
Tabela 4. Coeficientes do Modelo de Regressão Linear para Motivação	34

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Liderança atual.....	16
2.2 A importância de um bom líder dentro das organizações	17
2.3 Estilos de liderança.....	19
2.4 Clima emocional e seus impactos na organização	20
2.5 Motivação	22
3. METODOLOGIA.....	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1 Caracterização da amostra	25
4.2 Análise da confiabilidade do instrumento	29
4.3 Análise descritiva das variáveis.....	30
4.4 Análise da influência da liderança energizadora na motivação	32
5. CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	41

1. INTRODUÇÃO

O líder exerce um papel fundamental no crescimento das organizações e na motivação das equipes. É responsabilidade dele orientar, incentivar, oferecer *feedbacks* construtivos e mediar conflitos, demonstrando comprometimento constante tanto com os colaboradores quanto com a empresa. Calvosa e Ferreira (2023) afirmam que os modelos sociais de liderança evoluíram ao longo do tempo, acompanhando as transformações ocorridas no mercado de trabalho. Anteriormente, predominava uma visão mais centralizadora e autoritária da liderança. Entretanto, com as mudanças organizacionais e sociais, passou-se a valorizar uma liderança mais participativa, interativa e voltada ao desenvolvimento das pessoas. Essa evolução reflete a necessidade de adaptação às novas demandas organizacionais, que exigem maior colaboração, flexibilidade e engajamento dos colaboradores.

Nesse contexto, Hunter (2004) define liderança como a capacidade de influenciar pessoas de forma entusiasmada em direção aos objetivos voltados ao bem comum. Reforçando essa ideia, Maximiano (2011) afirma que a liderança está relacionada ao processo de conduzir ações e influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas. Desse modo, cabe ao líder criar um ambiente positivo e inovador, que estimule os profissionais, promova experiências desafiadoras e motive a equipe na busca pelo sucesso.

Nessa perspectiva, Amorim, Maia e Santos (2023) compreendem a liderança como um processo de influência no qual o líder desempenha o papel de orientar as pessoas e exercer funções como planejar, organizar e delegar atividades, oferecendo condições adequadas para que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados. Corroborando essa perspectiva, Silva e Antônio (2020) afirmam que a liderança pode ser compreendida como uma prática que exige diversas competências para alcançar eficácia, resultados positivos e reconhecimento, não se restringindo apenas à imposição de autoridade.

Entre diversas abordagens de liderança, Rocha (2014) destaca a liderança energizadora, baseada em princípios como integridade, determinação, humildade e conexões, características essenciais para fortalecer a confiança, a comunicação e o desenvolvimento das equipes dentro das organizações.

A liderança energizadora pode ser compreendida como a capacidade do líder de gerar energia positiva nas relações estabelecidas com os colaboradores. Segundo Shea *et al.* (2026), esse tipo de liderança combina energia relacional e comportamentos virtuosos, contribuindo para inspirar e desenvolver pessoas e criar condições favoráveis para que indivíduos e

organizações possam prosperar. Nesse sentido, a liderança energizadora considera não apenas a influência do líder, mas também os efeitos positivos produzidos nas relações no ambiente de trabalho.

Associado a esse contexto, encontra-se o clima emocional, por sua vez refere-se aos sentimentos e às percepções dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional. Segundo Maximiano (2015), esses sentimentos podem envolver satisfação, insatisfação ou indiferença e são influenciados por diferentes aspectos presentes na organização, refletindo na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. Outro construto relevante é a motivação, relacionada à disposição dos colaboradores para realizar suas atividades e contribuir para os objetivos organizacionais. Para Bichet e Vargas (2021), a motivação favorece o engajamento dos colaboradores e contribui para o alcance das metas e para o desenvolvimento das organizações.

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança tem sido reconhecida como um fator determinante para o desempenho dos colaboradores e para o crescimento das organizações. Dessa forma, compreender os efeitos da liderança energizadora sobre o clima emocional e a motivação dos profissionais representa um campo de estudo ainda em desenvolvimento, especialmente quando comparado aos modelos tradicionais de gestão.

Estudos brasileiros também evidenciam a relação entre liderança, clima e motivação em outros contextos. Lima, Araújo e Leite (2023), ao analisarem uma organização privada, investigaram os impactos do estilo de liderança sobre a motivação e o clima organizacional. Os resultados indicaram percepções positivas dos colaboradores em relação à atuação dos gestores, ao conforto e à segurança no ambiente de trabalho, destacando a importância da liderança para o ambiente organizacional e para a motivação dos trabalhadores. Esse resultado reforça a relevância de analisar como diferentes formas de liderança podem estar relacionadas às experiências dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, esta pesquisa tem como questão-problema: **Quais são os efeitos da liderança energizadora no clima emocional e na motivação dos colaboradores de uma empresa de *call center* que presta serviços de atendimento ao cliente?** Assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar os efeitos da liderança energizadora no clima emocional e na motivação dos colaboradores do setor de CRM de uma empresa de *call center* que presta serviço de atendimento ao cliente.

Diante do crescente esgotamento psicológico no ambiente organizacional, estudos nessa área tornam-se cada vez mais relevantes (Shea *et al.*, 2026). Nesse contexto, a relevância deste

estudo justifica-se pela necessidade de compreender como práticas de liderança podem contribuir para o desenvolvimento das equipes, a melhoria do ambiente organizacional e o aumento da motivação dos colaboradores. Como contribuição, esta pesquisa aplicou uma escala Likert baseada na Positively Energizing Leadership Scale (PELS), permitindo mensurar e analisar sua relação com o clima emocional e a motivação numa empresa de *call center*. Dessa forma, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a influência da liderança energizadora em uma empresa de *call center*, evidenciando como esse estilo favorece um clima emocional mais positivo, fortalecer a motivação dos colaboradores e a implementação de estratégias voltadas à redução da rotatividade e à melhoria da qualidade do atendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança atual

De acordo com Marcelo (2026), a liderança possui caráter comportamental, o que significa que pode ser aprendida, desenvolvida e treinada por meio de conhecimento, prática deliberada e *feedback* constante. O autor destaca ainda que, quanto mais cedo houver a compreensão desse processo, maior será o número de pessoas capacitadas para liderar com propósito, consciência e humanidade. Além disso, existem diferentes formas de liderança: alguns líderes possuem um perfil mais assertivo e centralizador, ocupando o “centro do palco” com discursos inspiradores e grande visibilidade, enquanto outros atuam de maneira mais discreta, nos bastidores, exercendo influência por meio de decisões sutis e estratégicas. Apesar das diferenças de estilo, o autor afirma que toda forma legítima de liderança exige formação.

Complementando essa perspectiva, Schein (2022) afirma que a nova geração de líderes está voltada para a mudança e para o aprendizado contínuo. Trata-se de uma liderança voltada ao desenvolvimento, que exige persistência e flexibilidade, especialmente no processo de integração de colaboradores que chegam com experiências e hábitos diferentes. Nesse contexto, o líder deve ser capaz de identificar as particularidades de cada colaborador para lidar de forma estratégica e transmitir segurança. Assim, antigos hábitos podem ser gradualmente substituídos, permitindo que, ao longo do processo de aprendizagem, novas práticas sejam incorporadas e consolidadas no ambiente organizacional.

Seguindo essa mesma linha de pensamento Brillo e Boonstra (2019) destacam que o novo estilo de liderança se caracteriza pela promoção da inovação, pelo reconhecimento e incentivo aos colaboradores, e pelo estímulo à busca por novas ideias. Fundamentado em abordagens como a liderança transformacional, carismática e participativa, esse modelo valoriza o envolvimento das pessoas no processo decisório. Cabe ao líder definir metas claras,

incentivar a diversidade e a inovação, explorar fontes internas e externas de conhecimento e compreender o mercado em que a organização está inserida. Além disso, é responsabilidade do líder orientar e desenvolver os membros da equipe, atuar como facilitador do aprendizado e implementar disciplina de forma equilibrada, contribuindo para um ambiente organizacional mais dinâmico e produtivo.

Sob essa perspectiva, Hunter (2004) afirmar que o líder deve concentrar seus esforços em proporcionar um ambiente favorável para a realização das atividades diárias, disponibilizando ferramentas adequadas e todos os recursos necessários para que os colaboradores desempenhem suas funções de forma eficiente. Segundo o autor, durante muitos anos predominou o modelo tradicional de gestão, caracterizado pela concentração das decisões no topo da pirâmide gerencial, no qual os colaboradores buscavam principalmente atender às expectativas de seus superiores. Entretanto, com a evolução do papel da liderança e dos modelos de gestão, o foco passou a ser a satisfação do cliente, que assume posição central dentro da organização. Dessa forma, o colaborador deve direcionar seus esforços na prestação de serviços de qualidade aos clientes, e não apenas à satisfação do líder. Conforme apresentado nas Figuras 1 e 2 a seguir.

Figura 1: Antigo Modelo de Liderança



Fonte: Hunter, (2004, p.33)

Figura 2: Novo Modelo de Liderança



Fonte: Hunter, (2004, p.36)

2.2 A importância de um bom líder dentro das organizações

Para Maximiano (2024) a liderança está relacionada à capacidade de conduzir e influenciar pessoas ou grupos dentro das organizações, orientando comportamentos e direcionando os liderados para o alcance de objetivos. Complementando essa perspectiva, Guimarães (2022) afirma que o líder é aquele capaz de exercer influência sobre as pessoas em

diferentes contextos e situações. Nessa mesma linha de pensamento, Cury (2000) destaca que a liderança está diretamente ligada ao processo de motivação, estabelecendo uma relação de interdependência entre líder e liderados, na qual ambos necessitam um do outro para alcançar metas e resultados organizacionais.

Nesse sentido, a atuação do líder exerce impacto direto nos resultados, no desempenho das equipes e no ambiente de trabalho. Com o avanço das tecnologias e as constantes transformações do mercado, os líderes têm sido desafiados a se reinventar, adotando novas estratégias, ampliando suas perspectivas e buscando continuamente novos conhecimentos. Nesse contexto, torna-se essencial desenvolver a flexibilidade cognitiva, entendida como a capacidade de se adaptar a diferentes situações, aprender continuamente, superar desafios e estar disposto a desaprender e reaprender.

Além disso, o líder exerce papel fundamental na modelagem comportamental, contribuindo para o desenvolvimento dos indivíduos ao auxiliá-los na substituição de comportamentos inadequados por atitudes que transmitam maior segurança e confiança. Dessa forma, para promover mudanças no comportamento organizacional, o líder deve não apenas apontar falhas, mas também orientar e construir, juntamente com os colaboradores, métodos mais eficazes para organização das prioridades e alcance de melhores resultados (Veras, 2025).

O líder precisa adotar uma postura mais humanista, de modo que seus colaboradores se sintam representados e à vontade para se expressar, sem medo de se posicionar diante dele. Deve inspirar admiração e respeito por meio de suas atitudes. Para que isso aconteça, é fundamental que o líder transmita segurança à equipe, busque constantemente melhorias tanto para a empresa quanto para os colaboradores e esteja disposto a evoluir em seu comportamento e na forma como conduz as relações no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2004).

Para Chiavenato (2006), durante muito tempo os colaboradores não receberam a devida importância dentro das organizações. No entanto, eles desempenham papel fundamental no processo de desenvolvimento e crescimento das empresas. Atualmente, um dos principais diferenciais competitivos das organizações está diretamente relacionado à qualidade do ambiente de trabalho oferecido aos seus colaboradores.

Diante desse contexto, Maximiano (2020) afirma que os sentimentos compartilhados entre os colaboradores em relação ao ambiente de trabalho podem influenciar de forma positiva ou negativa a motivação e a satisfação profissional. Nesse contexto, a organização deve buscar manter um clima organizacional favorável, no qual os colaboradores se sintam motivados e encorajados, contribuindo para melhores resultados e maior desempenho. Cabe ao líder criar

um ambiente que proporcione bem-estar e satisfação na realização das atividades, favorecendo o desenvolvimento de um clima organizacional saudável.

2.3 Estilos de liderança

Segundo Maximiano (2014) existem duas concepções sobre os estilos de liderança. A primeira baseia-se no grau de participação dos seguidores e liderados, bem como na divisão do poder de decisão entre líder e liderados. A segunda refere-se ao estilo motivacional do líder. Dentre os principais estilos de liderança, destacam-se o autocrático e o democrático, considerados modelos clássicos. O estilo adotado pode variar de acordo com a forma como o líder se relaciona com os liderados. Ao longo do tempo, surgiram novas denominações e abordagens, porém muitas delas mantêm ideias semelhantes às teorias clássicas. Dessa forma, não existe um estilo de liderança considerado totalmente mais eficaz que outro, pois sua efetividade depende da situação e do contexto organizacional.

Esses estilos estão relacionados à autoridade formal e informal exercida pelo líder, podendo apresentar maior foco na orientação da equipe e dos colaboradores ou na execução das tarefas. Entre os modelos mais discutidos na literatura, destacam-se a liderança transformacional e a liderança transacional, ambas relacionadas à motivação e ao desempenho no ambiente organizacional. A liderança transformacional é frequentemente associada à liderança energizadora, pois busca inspirar, engajar e estimular os colaboradores de maneira positiva. Já a liderança transacional baseia-se na troca entre desempenho e recompensas. Existem diversos estilos de liderança e, ao longo do tempo, inúmeros estudos resultaram em diferentes conceitos e abordagens sobre o tema (Maximiano, 2014).

A liderança transformacional não se baseia em fórmulas prontas; ao contrário, adapta-se às necessidades da equipe ao identificar os pontos fortes e fracos de seus liderados. Não se fundamenta na ideia de superioridade, mas na influência e no exemplo, alcançando resultados consistentes a médio e longo prazo. Além disso, valoriza a abertura, o diálogo e a disponibilidade, sendo capaz de motivar os colaboradores a superarem seus interesses individuais em prol dos objetivos coletivos da organização (Bergamini, 2015).

Nesse contexto, Chiavenato (2025) destaca que a liderança transformacional se caracteriza pela capacidade de influenciar e engajar os liderados na busca por objetivos comuns. Esse estilo fundamenta-se na inspiração, ao motivar a equipe a alcançar metas mais elevadas; na inovação, ao estimular a criatividade dos colaboradores para a proposição de soluções diante dos desafios organizacionais; e no apoio emocional, ao promover um ambiente seguro e de

confiança, no qual os indivíduos se sentem à vontade para expressar suas opiniões e contribuir com a organização.

Segundo Maximiano (2014), a liderança transacional baseia-se em um sistema de recompensas e trocas entre líder e liderados, no qual os subordinados são motivados a atingir metas e objetivos organizacionais por meio de recompensas materiais e psicológicas. Nesse estilo de liderança, o desempenho e a competência dos colaboradores devem ser reconhecidos e recompensados de alguma forma, como aumentos salariais, promoções e premiações. Entretanto, esse modelo de liderança também apresenta algumas limitações, como a resistência às mudanças, a baixa capacidade de inovação e a dificuldade em avaliar adequadamente os riscos organizacionais (Wright, 2011).

Esse estilo de liderança baseia-se na troca entre esforço e recompensa, em que os colaboradores são motivados pelo cumprimento de metas e pelos resultados alcançados, conforme afirmam Bass e Avolio (1990). Entre os principais comportamentos característicos desse modelo estão a recompensa contingente, o gerenciamento por exceção ativo e o gerenciamento por exceção passivo. A recompensa contingente ocorre quando o líder estabelece tarefas e oferece recompensas em troca de resultados satisfatórios.

No gerenciamento por exceção ativo, a líder monitora constantemente o desempenho dos colaboradores, identificando erros e aplicando correções ou punições diante de resultados insatisfatórios. Já no gerenciamento por exceção passivo, o líder intervém apenas após a ocorrência dos erros ou problemas no desempenho dos liderados (Bass e Riggio, 2006).

Para Souza e Tomei (2008) esse estilo de liderança pode limitar o desenvolvimento organizacional, pois concentra-se prioritariamente no alcance de metas e resultados, deixando em segundo plano as necessidades, opiniões e o desenvolvimento dos colaboradores. Dessa forma, há pouca abertura para o diálogo e para os questionamentos dos funcionários, o que pode comprometer a motivação, a inovação e o engajamento da equipe.

2.4 Clima emocional e seus impactos na organização

Segundo Maximiano (2015), os sentimentos em relação à organização podem ser classificados em três categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Nesse contexto, os diversos elementos organizacionais influenciam as opiniões e os sentimentos dos colaboradores. Fatores como ambiente de trabalho, benefícios oferecidos e localização da empresa exercem impacto direto sobre o clima organizacional, refletindo na forma como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho e em sua qualidade de vida.

Além dos fatores estruturais da organização, os aspectos emocionais também influenciam a percepção do ambiente de trabalho e a formação do clima organizacional. Diante dessa valorização crescente dos colaboradores, a produtividade organizacional passou a ser compreendida como um fator diretamente influenciado pela conduta e pelo envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. Os indivíduos tendem a relacionar suas expectativas e valores aos da empresa, enquanto sentimentos e emoções podem impactar suas interpretações, comportamentos e tomadas de decisão. Nesse contexto, é fundamental que a organização busque envolver os colaboradores em suas atividades, promovendo maior participação e comprometimento. O engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho são fatores essenciais para o desempenho e a integração dos indivíduos na empresa (Batista, 2015).

De acordo com Madrigal (2003), os comportamentos, sentimentos e decisões são influenciados pelas emoções. A partir da década de 1980, diversas pesquisas na área da neurociência identificaram que a mente humana pode ser influenciada por percepções e emoções, não sendo totalmente dominada pela razão. Dessa forma, para compreender melhor a inteligência emocional, é fundamental entender as emoções, uma vez que ambos os conceitos estão diretamente interligados.

Nesse sentido, as emoções desempenham papel fundamental na interação, na comunicação e no processo de compreensão consciente das emoções (Lopes, 2004). No ambiente organizacional, sentimentos e emoções estão constantemente interligados, tornando impossível separá-los das relações de trabalho (Robbins *et al.*, 2010). Além disso, um estudo realizado por Miller, Considine e Garner (2007) identificou cinco tipos de emoções presentes no ambiente de trabalho: as exigidas pela organização, as relacionadas à ocupação, as geradas pelas relações profissionais, as que influenciam o ambiente organizacional e as associadas à realização das tarefas.

Nessa perspectiva, os sentimentos e emoções vivenciados pelos os colaboradores influenciam diretamente a percepção que estes desenvolvem sobre o ambiente de trabalho, contribuindo para a formação do clima organizacional. Nesse contexto, para Sousa (2023), o clima organizacional reflete a forma como as pessoas percebem as tarefas realizadas, as relações entre a empresa e os colegas de trabalho. Trata-se da percepção sobre a organização, das interações sociais e dos aspectos psicológicos presentes no ambiente. A participação dos colaboradores é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais e influenciar positivamente o clima da empresa. Estratégias que promovam um ambiente mais saudável

podem aumentar o engajamento e impulsionar a participação dos funcionários nas atividades organizacionais.

Segundo Fernandes e Silva (2019), o clima organizacional está relacionado à maneira como as pessoas se sentem dentro da empresa, sendo a motivação um dos fatores importantes para elevar o desempenho dos colaboradores. Os autores destacam ainda que a motivação e o clima organizacional estão diretamente ligados, pois pessoas motivadas tendem a tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório.

Por fim, o clima organizacional está intrinsecamente relacionado à gestão de pessoas, pois se refere ao ambiente emocional e psicológico predominante na empresa. Esse ambiente é influenciado por diversos fatores, como liderança, cultura organizacional e relações interpessoais. Nesse contexto, o clima organizacional constitui um conjunto de aspectos que dependem diretamente das ações desenvolvidas pela gestão de pessoas (Chiavenato, 2010).

2.5 Motivação

A motivação tem sido amplamente pesquisada devido aos questionamentos sobre o que leva as pessoas a agirem de determinada maneira. No contexto organizacional, muitos administradores ainda consideram a motivação um desafio para a gestão. Durante a era do Taylorismo, no final do século XIX e início do século XX, a principal motivação do trabalhador assalariado era o salário, ideia que influenciou a forma como os colaboradores passaram a ser tratados dentro das organizações. Para ele, ao oferecer melhores remunerações, a produtividade e a motivação tenderiam a aumentar (Bergamini, 2018).

Para Ferreira (2017), o ambiente de trabalho exerce forte influência sobre a motivação dos colaboradores. Quando os indivíduos não estão satisfeitos, motivados ou engajados no ambiente em que estão inseridos, torna-se necessário realizar uma avaliação aprofundada para identificar as causas da insatisfação dentro da organização. As percepções individuais refletem diretamente a realidade organizacional e revelam aspectos relacionados à cultura, aos valores e às práticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, “O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho” (Chiavenato, 2005, p. 52).

Além dos fatores organizacionais, a motivação também está relacionada a aspectos individuais. Segundo Vergara (2016), a motivação é intrínseca, ou seja, ninguém motiva ninguém; as pessoas motivam a si mesmas. Nesse sentido, os indivíduos podem ser estimulados por fatores externos, mas a motivação surge de necessidades e interesses internos.

Considerando que a motivação é influenciada tanto por fatores individuais quanto pelo ambiente organizacional, diversas abordagens sobre a motivação surgiram ao longo do tempo,

dando origem a diferentes teorias que buscam compreender os fatores que influenciam as atitudes das pessoas. De acordo com Esteves e Ferreira (2006), essas teorias não se excluem, mas se complementam, procurando compreender a motivação por meio de seus diferentes aspectos e de seu inter-relacionamento.

Segundo Ribeiro (2016), uma das teorias motivacionais mais conhecidas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Maslow, que organiza as necessidades humanas em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. De acordo com o autor, à medida que uma necessidade é satisfeita, novas necessidades surgem, impulsionando continuamente a motivação humana.

Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano, (2014, p. 240)

Além da teoria de Maslow, outras abordagens também contribuem para a compreensão da motivação no ambiente organizacional. A Teoria ERC, de Alderfer, agrupa as necessidades em existência, relacionamento e crescimento. A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, distingue fatores motivacionais, relacionados ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional, e fatores higiênicos, ligados às condições de trabalho e à prevenção da insatisfação. Já a Teoria das Necessidades, de McClelland, destaca as necessidades de realização, poder e afiliação como elementos que influenciam o comportamento e o desempenho dos indivíduos nas organizações (Ribeiro, 2016).

Nesse sentido, a motivação contribui significativamente para o desenvolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho, sendo considerada um fator positivo para as

organizações. Ela representa uma vantagem competitiva para as empresas, uma vez que favorece o engajamento das pessoas e, consequentemente, o alcance das metas organizacionais e o sucesso da instituição (Bichet e Vargas, 2021). É importante que os colaboradores percebam o comprometimento da organização por meio da implementação de iniciativas motivacionais que estimulem um melhor desempenho no exercício de suas funções. Assim, o conhecimento e a aplicação das teorias motivacionais tornam-se ferramentas essenciais para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo, satisfatório e alinhado aos objetivos organizacionais (Auler, 2023).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, pois os dados coletados foram analisados por meio de tabelas, gráficos e porcentagens. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo exploratória por proporcionar maior compreensão sobre os fatores que influenciam o clima emocional nas organizações e descritiva por apresentar características relacionadas ao comportamento organizacional, à liderança e à motivação no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista dos procedimentos, a pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica, realizada a partir de livros, artigos científicos e outros materiais acadêmicos pertinentes aos temas abordados, além de pesquisa de campo, desenvolvida por meio da aplicação de questionários aos colaboradores do setor de CRM de uma empresa de *call center* localizada na cidade de Arara, no Brejo Paraibano. O setor de CRM, responsável pelo atendimento ao cliente, é composto por 66 colaboradores, dos quais 42 participaram da pesquisa, constituindo a amostra do estudo.

A coleta de dados foi realizada no período de 28 de junho a 14 de julho de 2026, totalizando 17 dias. A pesquisa foi conduzida de forma on-line, por meio da plataforma Google Forms. Inicialmente, o link do questionário foi encaminhado ao gestor de Recursos Humanos da empresa, que, após dialogar com o líder do setor de CRM e consultar os colaboradores sobre a disponibilidade e o interesse em participar da pesquisa, direcionou o link para o grupo de comunicação do setor. Dessa forma, os colaboradores tiveram acesso ao questionário e puderam participar voluntariamente da pesquisa durante o período estabelecido para a coleta.

Segundo Gil (2022), o questionário é uma técnica de coleta de dados composta por perguntas padronizadas. Assim, foi utilizado um questionário elaborado e disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, dividido em duas seções. A primeira corresponde às

perguntas de caracterização da amostra, enquanto a segunda é composta por aproximadamente 26 questões objetivas, estruturadas em escala *Likert* de cinco pontos, distribuídas entre os construtos liderança energizadora, clima emocional e motivação dos colaboradores. O instrumento foi elaborado com base no referencial teórico da pesquisa, fundamentado nas contribuições de autores como Maximiano (2014), Chiavenato (2025), Ribeiro (2016), Hunter (2004) e Bergamini (2018), bem como nas teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Alderfer.

Após a coleta dos dados, as respostas obtidas por meio da escala *Likert* foram analisadas quantitativamente com o auxílio do software Jamovi. Inicialmente, realizou-se a caracterização da amostra por meio de gráficos de frequência e percentuais referentes às variáveis sociodemográficas. Em seguida, verificou-se a confiabilidade das escalas utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach, com os resultados apresentados em tabela. Posteriormente, foram realizadas as estatísticas descritivas das variáveis Liderança, Clima Emocional e Motivação, contemplando média, desvio-padrão, valores mínimo e máximo, também apresentadas em tabelas. Por fim, aplicou-se a análise de regressão linear múltipla, cujos resultados foram organizados em tabelas, considerando as medidas de ajustamento do modelo (R e R^2) e os coeficientes de regressão, com o objetivo de verificar a influência da Liderança e do Clima Emocional sobre a Motivação dos colaboradores.

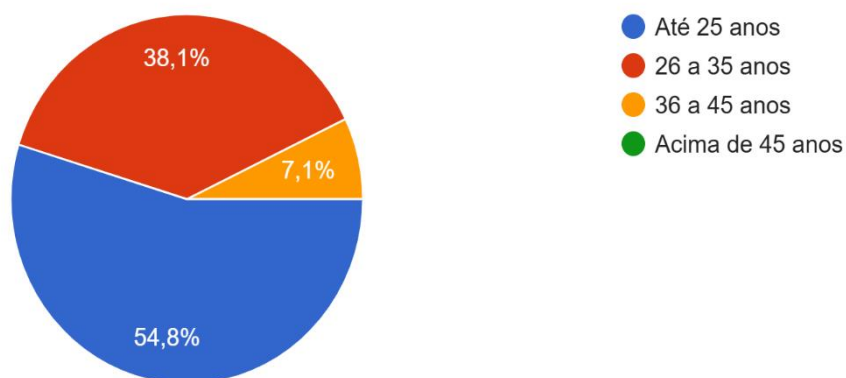
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da amostra

Inicialmente, foi realizada a caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. A amostra foi composta por 42 colaboradores do setor de atendimento ao cliente da empresa. Foram analisadas as variáveis faixa etária, gênero, tempo de trabalho na empresa, tempo de convivência com o atual líder e o turno de trabalho.

Em relação à faixa etária dos respondentes, os dados detalhados no gráfico 1, indicam um perfil predominantemente jovem. A maior parcela dos participantes concentra-se na faixa de até 25 anos, representando 54,8 % da amostra ($n = 23$). Os profissionais com idade entre 26 e 35 anos totalizam 38,1 % do grupo ($n = 16$), enquanto a faixa etária de 36 a 45 anos apresenta a menor representatividade, com apenas 7,1 % do total de respondentes ($n = 3$).

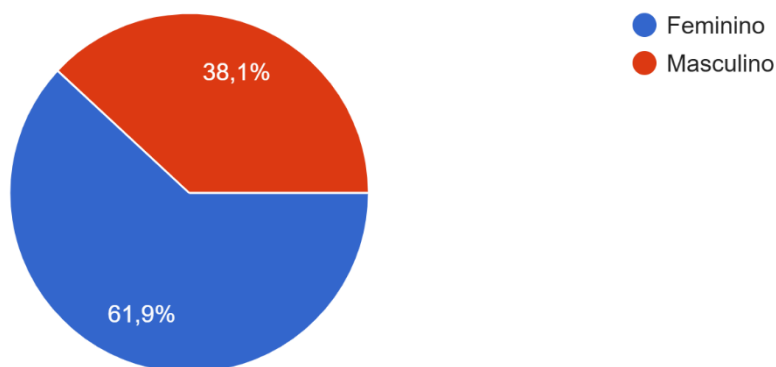
Gráfico 1. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por faixa etária.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação ao gênero dos participantes, os dados revelam uma predominância do sexo feminino conforme apresentado no gráfico 2, representando 61,9% da amostra total ($n = 26$). Os participantes do sexo masculino totalizam 38,1% do grupo estudado ($n = 16$). Essa distribuição evidencia uma maior representatividade de mulheres entre os participantes da pesquisa.

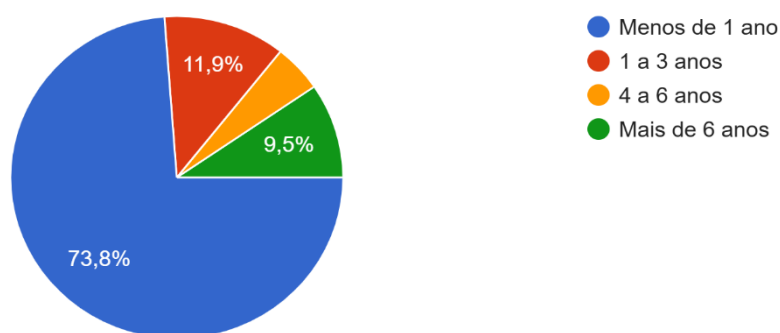
Gráfico 2. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por Gênero.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados referentes ao tempo de trabalho dos colaboradores na organização, os resultados dispostos no gráfico 3 revelam um grupo composto majoritariamente por contratações recentes. Verificou-se que 73,8 % da amostra possui menos de 1 ano de vínculo com a empresa (n = 31). Os profissionais com tempo de casa entre 1 e 3 anos representam 11,9% (n = 5), seguidos por aqueles com mais de 6 anos de empresa, que equivalem a 9,5% (n = 4). Por fim, a faixa de 4 a 6 anos apresentou a menor frequência, englobando apenas 4,8 % do total de participantes (n = 2). Esse cenário caracteriza uma equipe em fase de integração ou um setor com alto índice de admissões recentes ou alta rotatividade.

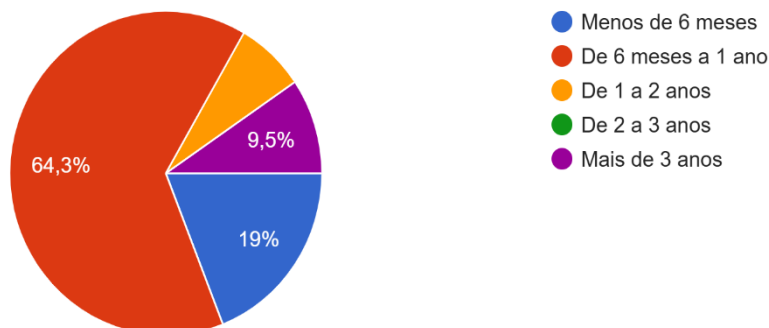
Gráfico 3. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por tempo de trabalho na organização.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere ao tempo de convivência dos colaboradores com o seu líder atual, os dados descritos no gráfico 4 indicam que a maior parte da amostra estabeleceu essa relação em um período recente. Observa-se que 64,3% dos participantes convivem com a liderança imediata há um período de 6 meses a 1 ano (n = 27). O grupo com menos de 6 meses de convivência representa 19,0% do total (n = 8), seguido por aqueles com mais de 3 anos de relacionamento, que equivalem a 9,5% (n = 4). Por fim, a faixa de 1 a 2 anos apresentou a menor representatividade, correspondendo a apenas 7,1% dos respondentes (n = 3). Esses achados evidenciam que a maior parte das relações entre líderes e liderados encontra-se em uma fase de desenvolvimento e consolidação de vínculos profissionais.

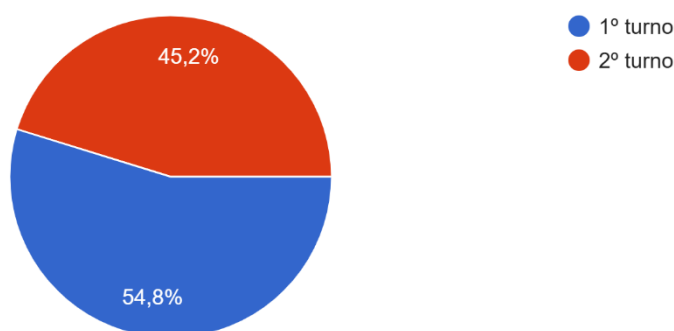
Gráfico 4. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por tempo de convivência com o líder atual.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação ao turno de trabalho dos participantes, os dados apresentados no gráfico 5 revelam uma distribuição equilibrada entre os períodos analisados. Identificou-se que a maior parte da amostra atua no 1º turno, correspondendo a 54,8% do total de respondentes ($n = 23$). Os colaboradores do 2º turno representam 45,2% do grupo estudado ($n = 19$). Essa proximidade nos percentuais indica que a pesquisa conseguiu abranger de forma representativa os profissionais de ambos os turnos de trabalho na organização.

Gráfico 5. Distribuição de frequências e percentuais da amostra por Turno de Trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

De modo geral, a caracterização da amostra demonstra que os participantes da pesquisa são predominantemente jovens, com maior concentração na faixa etária de até 25 anos, sendo

composta majoritariamente por mulheres. Observou-se também que a maior parte dos participantes possui pouco tempo de vínculo com a empresa e convivência recente com a liderança atual, indicando um perfil de equipe em processo de integração, desenvolvimento ou uma alta rotatividade nesse setor. Além disso, a distribuição equilibrada entre os turnos contribuiu para uma representação diversificada dos participantes, possibilitando uma análise mais abrangente das percepções dos colaboradores em relação à liderança, clima emocional e motivação.

4.2 Análise da confiabilidade do instrumento

Os resultados da análise de confiabilidade das escalas utilizadas na pesquisa estão apresentados na Tabela 1. Observa-se que a Escala 1 apresentou o maior índice de consistência interna ($\alpha = 0,940$), seguida pela Escala 2 ($\alpha = 0,934$) e pela Escala 3 ($\alpha = 0,918$). Todos os coeficientes obtidos situaram-se significativamente acima do ponto de corte de 0,70 recomendado pela literatura científica (Hair *et al.*, 2009). Esses valores demonstram uma excelente consistência interna dos instrumentos, confirmando que todos os itens medem seus respectivos construtos de forma precisa e altamente confiável para a amostra estudada.

O coeficiente alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 e tem como finalidade avaliar a consistência interna de uma escala. De acordo com Hair *et al.* (2009), valores entre 0,60 e 0,70 representam o limite inferior de aceitabilidade, enquanto coeficientes superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, indicando que os fatores formados pelos itens apresentam consistência interna e podem ser analisados com confiabilidade. Além disso, medidas confiáveis tendem a produzir resultados consistentes em suas avaliações. Dessa forma, observa-se que os coeficientes de alfa obtidos nesta pesquisa são satisfatórios, uma vez que todos apresentaram valores superiores ao limite recomendado pela literatura.

Tabela 1. Índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) das escalas utilizadas no estudo.

Medição	Alfa de Cronbach
1	0,940
2	0,934
3	0,918

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.3 Análise descritiva das variáveis

As estatísticas descritivas das variáveis centrais do estudo estão apresentadas na Tabela 2. Os resultados revelam que os participantes possuem uma percepção positiva em relação às dimensões investigadas, uma vez que todas apresentaram médias superiores a 4,5 em uma escala de 1 a 5.

A variável Liderança apresentou a maior média de 4,2 e desvio-padrão de 0,604, indicando que os colaboradores reconhecem comportamentos positivos por parte de seus líderes. O baixo desvio-padrão demonstra que as respostas foram homogêneas, evidenciando concordância entre os participantes. Além disso, o valor mínimo de 2,67 e o máximo de 5,00 mostram que, embora alguns colaboradores tenham apresentado avaliações menos favoráveis, predominou uma percepção bastante positiva acerca da atuação da liderança.

Esse resultado sugere que os líderes são percebidos como profissionais que incentivam suas equipes, promovem um ambiente de trabalho agradável e seguro e estimulam o alcance dos objetivos organizacionais. Os resultados obtidos nesta pesquisa indicam que os colaboradores tem uma percepção positiva sobre a atuação dos líderes, principalmente em relação à comunicação, ao fornecimento de *feedback* construtivo e à influência exercida no ambiente de trabalho. Esses achados corroboram com Chiavenato (2009), ao citar que a liderança exerce papel fundamental nas organizações por meio de uma comunicação clara, proporcionando ambiente mais favoráveis ao alcance dos objetivos organizacionais. Os resultados evidenciaram que os colaboradores percebem que a liderança como um fator que favorece a valorização das relações humanas, a participação e opiniões. Dessa forma, os dados obtidos também estão em consonância com Maximiano (2014), que destaca que a liderança orientada para as pessoas envolve a valorização das relações interpessoais, a escuta ativa e o incentivo à participação, elementos que contribuem para a construção de um clima organizacional mais colaborativo e motivador.

Em relação ao Clima Emocional, observou-se média de 4,57 e desvio-padrão de 0,650, evidenciando uma percepção positiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. O valor máximo de 5,00 indica que parte dos respondentes atribuiu a pontuação máxima à variável, enquanto o valor mínimo de 1,88 demonstra que alguns colaboradores apresentaram uma percepção menos favorável do clima emocional. Entretanto, o baixo desvio-padrão indica que essas avaliações foram pontuais, predominando respostas positivas entre os participantes.

Os resultados sugerem que a maioria dos colaboradores percebe o ambiente organizacional como agradável, respeitoso e favorável às relações interpessoais. Contudo, a existência de um valor mínimo inferior às demais variáveis indica que nem todos os

participantes compartilham da mesma percepção, revelando que alguns colaboradores podem identificar aspectos do clima organizacional passíveis de melhoria.

Esse resultado corrobora com o entendimento de Maximiano (2015), ao destacar que a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho influencia diretamente o clima organizacional, refletindo nas relações interpessoais, na satisfação e no desempenho. Da mesma forma, Sousa (2023) ressalta que organizações que promovem a participação, o diálogo e a valorização dos aspectos psicológicos contribuem para a construção de um clima emocional mais positivo e favorável ao bem-estar dos colaboradores.

A variável motivação apresentou média de 4,59, desvio padrão de 0,603, valor mínimo de 2,84 e máximo de 5,00. Esses resultados indicam elevado nível de motivação entre os colaboradores e baixa dispersão das respostas, evidenciando consenso quanto à percepção de que a organização reconhece o trabalho realizado, contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional, oferece oportunidades de crescimento e incentiva a melhoria contínua do desempenho.

Esses resultados corroboram o entendimento de Ribeiro (2016) ao afirmar que as oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento estão entre os fatores que favorecem a motivação dos colaboradores, estimulando um melhor desempenho de suas funções. O autor destaca que, quando algumas necessidades são atendidas, surgem novas necessidades que impulsionam a motivação.

Os resultados também estão de acordo com Ferreira (2017), que enfatiza que a importância do ambiente organizacional para a motivação dos colaboradores. Segundo o autor, funcionários engajados e satisfeitos apresentam percepções mais positivas sobre o ambiente de trabalho, enquanto a insatisfação pode interferir no desempenho e nos resultados. Nesse sentido, a média obtida nesta pesquisa sugere que os participantes percebem o ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento da motivação.

De modo geral, observa-se que as variáveis liderança, clima emocional e motivação apresentam médias superiores a 4,5, indicando uma percepção positiva dos colaboradores em relação às dimensões investigadas. Esses resultados sugerem que as variáveis analisadas foram bem avaliadas pelos os participantes, corroborando com o referencial teórico apresentado.

Tabela 2. Estatísticas descritivas das variáveis Liderança, Clima Emocional e Motivação.

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Liderança	4,62	0,604	2,67	5,00
Clima Emocional	4,57	0,650	1,88	5,00
Motivação	4,59	0,603	2,44	5,00

Fonte: Elaborado pelo o autor (2026).

4.4 Análise da influência da liderança energizadora na motivação

Essa análise teve o objetivo de verificar a influência da Liderança energizadora e do clima emocional sobre a motivação dos colaboradores, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla e os resultados são apresentados na Tabela 3. O modelo foi estimado com uma amostra de N=42 participantes. O coeficiente de correlação (R) de 0,953 demonstra uma forte relação linear entre as variáveis preditoras (Liderança e Clima Emocional) e a variável dependente (Motivação). O coeficiente de determinação (R^2) de 0,909 indica que 90,9% da variância total na Motivação é explicada pelas variáveis Liderança e Clima Emocional incluídas no modelo.

Conforme Hair *et.al* (2009), o coeficiente de determinação (R^2) demonstra a proporção da variabilidade da variável dependente explicadas pelas variáveis independentes do modelo. Nesse contexto, o valor R^2 apresentou alta capacidade explicativa, indicando que tanto a liderança como o clima emocional apresentam fatores relevantes para compreender a motivação. O resultado apresentado reforça a hipótese que ambas as variáveis tem uma influência significativa sobre a motivação dentro do contexto organizacional investigado.

Conforme Chiavenato (2025), a liderança exerce influência direta sobre o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, sendo capaz de estimular o comprometimento, direcionar esforços e contribuir para a melhoria do desempenho. Dessa forma, a relação positiva identificada entre liderança e motivação reforça a compreensão de que líderes oferecem apoio, reconhecimento e incentivo aos membros da equipe favorecem maior envolvimento, satisfação e fortalecimento das relações.

Fernandes e Silva (2019) destacam que o clima organizacional influencia a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, refletindo na satisfação e na motivação dos indivíduos. Ou seja, o clima emocional influencia de forma positiva e significativa no incentivo dos ambientes organizacionais garantindo o bem-estar dos colaboradores. Dessa forma, os resultados observados na análise de regressão reforçam a perspectiva, indicando que o clima emocional está associado a maiores níveis de incentivo entre os participantes da pesquisa.

Esses resultados possuem implicações relevantes para empresas de *call center*, uma vez que esse ambiente é caracterizado por pressão psicológica, metas, atendimento contínuo ao público e intensa demanda emocional. Nesse tipo de ambiente, uma liderança energizadora pode contribuir para reduzir os impactos negativos, fortalecendo o clima emocional e a motivação. Observa-se que gestores que oferecem apoio, reconhecimento, *feedback* construtivo e incentivo ao desenvolvimento profissional tendem a estimular maior engajamento da equipe. Consequentemente esses fatores podem refletir na melhoria da qualidade do atendimento, e no alcance de metas, redução de rotatividade da equipe e na promoção de um ambiente mais saudável.

Tabela 3. Medidas de Ajustamento do Modelo de Regressão

Modelo	R	R ²
1	0,953	0,909

Fonte: Elaborado pelo o autor (2026).

O coeficiente de regressão na tabela 4 para a variável Liderança foi de 0,734, apresentando um p-valor menor que 0,001. Este resultado é estatisticamente significativo e positivo, o que sugere que, para cada aumento de uma unidade na percepção de Liderança, a Motivação aumenta em 0,734 unidades quando o Clima Emocional é mantido constante, consolidando a Liderança como um preditor forte e positivo da Motivação. De modo igual, o coeficiente de regressão para o Clima Emocional foi de 0,222, com um p-valor de 0,026. Este achado também se mostrou estatisticamente significativo e positivo, indicando que um Clima Emocional mais favorável está associado a um aumento na Motivação, mantendo a Liderança constante. Por fim, o intercepto do modelo ficou em 0,181 e não foi estatisticamente significativo, visto que obteve um p-valor de 0,427. Na prática, isso significa que, caso os valores de Liderança e de Clima Emocional fossem iguais a zero, a Motivação não seria significativamente diferente de zero.

De acordo com Hunter (2004) a análise dos coeficientes de regressão que estão descritos na tabela abaixo mostram que a liderança apresenta de forma positiva e significativa que a motivação ($\beta = 0,734$; $p < 0,001$), apresenta maiores percepções eficazes sobre a liderança mantendo-se associadas a maiores níveis de motivação. Ou seja, o clima emocional também apresentou relação positiva e significativa ($\beta = 0,222$; $p = 0,026$), mostrando que o ambiente emocional contribui para o fortalecimento da motivação dos colaboradores. Corroborando

Bergamini (2018) o ambiente organizacional influencia o comportamento e o desenvolvimento dos indivíduos.

Tabela 4. Coeficientes do Modelo de Regressão Linear para Motivação

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	0,181	0,2260	0,803	.427
Liderança - Média	0,734	0,1036	7,083	<.001
Clima Emocional - Média	0,222	0,0962	2,306	.026

Fonte: Elaborado pelo o autor (2026)

Observa-se que a liderança energizadora exerce um papel central na construção de um ambiente mais positivo, principalmente no setor marcado por alto índice de rotatividade. Embora todas as variáveis tenham apresentados médias elevadas, é importante destacar que existe algumas avaliações menos favoráveis, que demonstra que a percepção dos colaboradores não é homogênea. Isso indica a necessidade de aprimoramento em práticas de liderança, clima emocional e motivação, fatores que, quando desenvolvidos, podem reduzir a rotatividade. Esses resultados reforçam a importância de adotar pautas voltadas ao diálogo entre líder e liderado para fortalecer o engajamento da equipe, tais aspectos pode influenciar positivamente o desempenho da empresa e na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, produtividade e a prestação de um serviço mais eficiente. Em suma, os achados evidenciam que investir em um estilo de liderança voltado ao bem-estar da equipe contribui diretamente para o crescimento e a motivação que seria um fator de permanência na organização.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a liderança energizadora e a influência que ela exerce sobre o clima emocional e a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Esse objetivo foi alcançado por meio da análise estatística dos dados coletados por meio de questionário estruturado com a escala *Likert* 1 a 5, abordando fatores amplamente discutidos na literatura sobre o tema.

A análise estatística demonstrou a alta confiabilidade da escala utilizada para medir as variáveis do estudo, conforme evidenciado pelos elevados valores de Alfa de Cronbach. A caracterização da amostra forneceu um perfil detalhado dos participantes. A regressão linear múltipla revelou que tanto a Liderança quanto o Clima Emocional são preditores positivos e

estatisticamente significativos da Motivação, explicando uma proporção substancial da sua variância.

Com base nesses dados, os resultados demonstraram que esse estilo de liderança favorece o engajamento dos colaboradores, contribui para o alcance das metas organizacionais, oferece oportunidades de crescimento e respeita a opinião dos funcionários. Trata-se de um modelo de liderança que não se preocupa apenas com os resultados da organização, mas também com o bem-estar das pessoas e com a construção de um ambiente de trabalho mais positivo.

Diante dos resultados obtidos, foi possível verificar que os líderes da empresa exercem uma boa liderança, oferecendo *feedback* construtivo e exercendo influência positiva dentro da organização. Apesar de alguns participantes apresentarem avaliações menos favoráveis, a média obtida demonstra que, de modo geral, os colaboradores percebem a liderança de forma positiva.

Desse modo, foi possível observar e identificar os fatores mais bem avaliados. Não houve nenhuma variável avaliada de forma predominantemente negativa. Entretanto, o clima emocional apresentou valor mínimo de 1,88, indicando que pelo menos um participante respondeu de forma desfavorável às questões relacionadas a essa variável, demonstrando que ainda existem aspectos do ambiente organizacional que podem ser aprimorados.

As limitações da pesquisa referem-se ao fato de representar a percepção dos participantes em um único momento, podendo haver alterações ao longo do tempo. Além do mais, os dados foram obtidos por meio de um questionário com escala *Likert*, baseado na percepção dos participantes. Dessa forma, as respostas podem ter sido influenciadas por fatores subjetivos, como experiências individuais, interpretações pessoais ou pelo momento em que o questionário foi respondido. Por fim, por se tratar de uma pesquisa de caráter transversal, os dados coletados refletem apenas a percepção dos colaboradores durante o período da coleta, não permitindo acompanhar possíveis mudanças ao longo do tempo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Com base nos resultados obtidos, observa-se que a empresa já desenvolve um bom trabalho. Assim, recomenda-se manter e fortalecer as práticas de liderança que favorecem os bons resultados das equipes, promovendo capacitação contínua para os líderes. Sugere-se que

a empresa continue investindo em ações voltadas ao fortalecimento do clima emocional, incentivando as relações interpessoais, o diálogo e a participação dos colaboradores. No que se refere à motivação, recomenda-se ampliar programas de reconhecimento, desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento na organização, contribuindo para o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

Sendo assim, o principal resultado desta pesquisa foi evidenciar que a liderança energizadora desempenha um papel relevante e significativo na motivação dos colaboradores, mostrando ser um fator de grande impacto no modelo analisado. Do mesmo modo, verificou-se que o clima emocional também contribui de forma significativa para o fortalecimento da motivação, demonstrando que os ambientes organizacionais positivos favorecem maior engajamento, satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Para estudos futuros, sugere-se a participação de outros setores da empresa, como o SAC, o setor administrativo e o setor de TI, além da realização de pesquisas durante um período mais longo, a fim de analisar se o alto índice de pessoas novas no setor decorre do processo de integração ou da rotatividade, visto que se trata de uma área caracterizado por alta rotatividade no mercado. Isso possibilitará a comparação entre diferentes estilos de liderança e uma compreensão mais ampla da percepção dos colaboradores sobre liderança, clima emocional e motivação nesse setor.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D. A.; MAIA, J. S.; SANTOS, M. G. A. **Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura**. Revista GeTeC, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2785>. Acesso em: 7 jun. 2026.

ANTONHOLI, Â.A. L. ROMERO L. M. **A liderança Emocional nas Organizações**. Revista Organização Sistêmica.vol.,3n.2.2013. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/80-Texto%20do%20artigo-484-652-10-20130719.pdf> Acesso em: 28 de agosto de 2025.

AULER, N. **A influência da motivação no trabalho na percepção de colaboradores de uma empresa familiar de Arroio do Meio/RS**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2023. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/items/72450054-49a0-48fb-b25f-7174630b7f2f/full>. Acesso em: 07 junho. 2026.

BATISTA, E. dos S. **O comportamento humano nas organizações e a produtividade.** Em D. de S. Almeida (Org.), Produzindo textos acadêmicos: saneamento básico, saúde, cultura, sociedade e meio ambiente sustentável no Tapajós.p.,333–342. 2015 CRV.

BASS, B. M. AVOLIO, B. J. **The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development.** In: R. Woodman & W. Passmore (Eds.), **Organizational Change and Development.** Cap. 4, p., 231-272. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990.

BASS, B. M. RIGGIO, R. E. **Transformational leadership** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. pág.2. ISBN 9788597017670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597017670/>. Acesso em: 11 de maio. 2026.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional.** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. pág.159. ISBN 9788522498475. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522498475/> . Acesso em: 04 mai. 2026.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. **Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal.** Desafio Online, São Luís, v. 9, n. 1, p. 138-162, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.55028/don.v9i1.10195>. Acesso em: 07 junho. 2026.

BRILLO, J. BOONSTRA, J. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação.** Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019. E-book. pág.133. ISBN 9788553131594. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131594/> . Acesso em: 30 abr. 2026.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. **Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI.** REAd: Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 224–260, jan./abr. 2023. DOI: Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/RPZQkSQWxpbs7VnR65ZbvxF/?lang=pt> Acesso em 07 junho 2026

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição Compacta. 3.ed., rev. e atualizada. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos** (6ª ed.). Atlas. 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel de recurso humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 457 p.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas:** um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I.; CHIAVENATO, L. BAZZOLA, C. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025. E-book. pág.395. ISBN 9786559777518. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777518/> . Acesso em: 04 mai. 2026.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Descubra as características de uma liderança inovadora. **Portal Sebrae**, 29 novembro 2023.

Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/artigos/descubra-as-caracteristicas-de-uma-lideranca-inovadora,f9b6577755c1c810VgnVCM1000001b00320aRCRD> > Acesso em: 25 de Agosto de 2025.

FERNANDES J. H. M.; SILVA E. N. O. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações**. 2019. 27 p. Tese (Curso de Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2019. Disponível em:

<https://bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/2420> . Acesso em: 10 maio. 2026.

FERREIRA, P. I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. pV ISBN 978-85-216-2383-0.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/> . Acesso em: 28 de agosto. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** . 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.186. ISBN 9786559771653. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 28 mai. 2026.

GUIMARÃES, C. P.S. F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo**. [S. l.], 2004. Disponível em:

<http://herancacultural.blogspot.com/2011/02/o-monge-e-o-executivo.html> . Acesso em: 7 maio. 2026.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo, uma história sobre a essência da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Disponível em: <<https://seminarioiab.com.br/wp-content/uploads/2021/09/o-monge-e-o-executivo-james-c-hunter.pdf>> Acesso em 27 agosto. 2025.

Jr., Joseph FH.; PRETO, William C.; BABIN, Barry J.; e outros. **Análise multivariada de dados** . 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. pág.97. ISBN 9788577805341.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577805341/>. Acesso em: 22 jul. 2026.

LIMA, Alyson Santiago de Souza; ARAÚJO, Francisco Edmilson Dias; LEITE, Francisco Fernando Pinheiro. **Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 14, n. 1, p. 15-32, 2023. DOI: Disponível em: <

[file:///C:/Users/user/Downloads/Motivacao e clima organizacional analise dos impac%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Motivacao%20e%20clima%20organizacional%20analise%20dos%20impac%20(2).pdf) >Acesso em 8 Agosto de 2026.

LOPES, P. N. BRACKETT, M. A.; NEZLEK, J. B. SCHÜTZ, A.; SALOVEY, P. **Emotional intelligence and social interaction. Personality and Social Psychology Bulletin**, [S. l.], v. 30, n. 8, p. 1018–1034, 2004.

MACKEY, J. MCINTOSH, S. PHIPPS, C. **Liderança Consciente**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2021. E-book. pág.9. ISBN 9786555205169. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555205169/> . Acesso em: 25 agosto. 2025.

MADRIGAL, M. S. **Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 16, n. 2, pp 279-291, 2003.

MARCELO, S. **Liderança se aprende: entenda como ser e não apenas estar em uma carga de liderança**. São Paulo: Almedina Brasil, 2026. E-book. pág.16. ISBN 9786583400598. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786583400598/> . Acesso em: 30 abr. 2026.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração** -Antonio Cesar Amaru Maximiano. Ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. **Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. E-book. pág.240. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2751-7/> . Acesso em: 11 de maio. 2026.

MAXIMIANO, A. C. A. TERENTIM, G. **Teoria Geral da Administração: A Revolução Urbana à era da Agilidade Organizacional** . 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024. E-book. pág.256. ISBN 9786559775897. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775897/> . Acesso em: 29 abr. 2026.

MAXIMIANO, A. **Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. E-book. pág.266. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2751-7/> . Acesso em: 06 mai. 2026.

MILLER, K. I. CONSIDINE, J. GARNER, J. “Let me tell you about my job”: Exploring the terrain of emotion in the workplace. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 2, pp. 231–260, 2007.

NADLER, R. S. **Liderando com inteligência emocional: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração**/ Reldan S. Nadler; [tradução Eveline Machado] – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

REZENDE, D. A. MUNHOZ, M. L. P. **PROFISSÃO LÍDER - DESAFIOS E PERSPECTIVAS**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. pág.144. ISBN 9788502099890. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502099890/> . Acesso em: 27 de agosto. 2025.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração** . 3.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. E-book. pág.89. ISBN 978-85-02-63539-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63539-5/> . Acesso em: 11 de maio. 2026.

ROBBINS, S.P. JUDGE, T. A. **Essentials of organizational behavior**. 10. ed. Upper Saddle River: **Pearson Education**, pp. 432, 2010.

ROCHA, R. **Um líder energizante**. ricardorocha.com.br. 10 de maio de 2024. Disponível em:< <https://ricardorocha.com.br/reflexoes/um-lider-energizante/>> Acesso em: 26 de agosto de 2025.

RUSSO, G.M. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa** . 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. pág.170. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 25 jul. 2026.

SCHEIN, E.H. SCHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.25. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/> . Acesso em: 30 abr. 2026.

Shea, K., Diaz, JBB, Shapiro, J. et al. **A Escala de Liderança Positivamente Energizante (PELS): Desenvolvimento e Validação**. Int J Appl Posit Psychol 11 , 16 (2026). <https://doi.org/10.1007/s41042-026-00283-z>. Acesso em: 09 jun. 2026

SILVA, Luan Tabolka da; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. **Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade**. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP, v. 17, n. 1, p. 721–733, 2020. DOI: [10.31510/inf.v17i1.799](https://doi.org/10.31510/inf.v17i1.799). Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/799>. Acesso em: 7 jun. 2026.

SOUSA, F. A. A. **A influência da psicologia positiva no clima organizacional para a promoção de comportamentos organizacionais positivos**. Revista Organização Sistêmica, 2023, [S. l.], v.12, n. 21, p. 47–57. Disponível em:<file:///C:/Users/user/Downloads/512-Texto%20do%20artigo-1553-1932-10-20231010.pdf>. Acesso em: 17 maio.2026.

VERA, M. **O código da liderança assertiva: a chave para o líder equilibrar humanização com resultados sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2025. E-book. p.37. ISBN 9788550827766. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550827766/> . Acesso em: 23 abr. 2026.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**, 16ª edição . Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. pág.41. ISBN 9788597007985. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597007985/>. Acesso em: 08 jun. 2026.

WRIGHT, L. **Administração estratégica conceitos**. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

XAVIER, D. S. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta para a melhoria da comunicação interna em uma empresa de 26 Engenharia**. Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais. Minas gerais, p. 19. 14 dezembro, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

TEMA: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ENERGIZADORA NO CLIMA EMOCIONAL E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE CALL CENTER

DADOS DO PARTICIPANTE

1. Faixa etária:
 - ☐ Até 25 anos
 - ☐ 26 a 35 anos
 - ☐ 36 a 45 anos
 - ☐ Acima de 45 anos
2. Sexo:
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
3. Tempo de trabalho na organização:
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ 1 a 3 anos
 - ☐ 4 a 6 anos
 - ☐ Mais de 6 anos
4. Tempo de convivência com o(a) líder atual:
 - ☐ Menos de 6 meses
 - ☐ De 6 meses a 1 ano
 - ☐ De 1 a 2 anos
 - ☐ De 2 a 3 anos
 - ☐ Mais de 3 anos
5. Turno de Trabalho:
 - ☐ 1º Turno
 - ☐ 2º Turno

Instruções para resposta

A seguir, são apresentadas afirmações relacionadas à sua percepção sobre a liderança, o clima emocional e a motivação no ambiente de trabalho. Leia atentamente cada afirmativa e assinale o número que melhor representa o seu grau de concordância.

Utilize a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Neutro

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

Importante: Nas questões, aparecerão apenas os números de 1 a 5. Considere a escala acima para responder a todas as afirmações.

LIDERANÇA ENERGIZADORA	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Neutro 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
Meu líder transmite entusiasmo e energia positiva no ambiente de trabalho					
Meu líder demonstra interesse genuíno pelo desenvolvimento dos colaboradores					
Meu líder inspira confiança e encoraja a equipe a superar desafios.					
Meu líder promove ações que contribuem para um ambiente de trabalho agradável e seguro.					
Meu líder demonstra otimismo mesmo diante de situações difíceis					
Meu líder valoriza as ideias e opiniões dos colaboradores.					
Meu líder incentiva o aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades.					
Meu líder reconhece os esforços da equipe de maneira justa.					

Meu líder serve como exemplo de comportamento profissional e comprometimento.					
CLIMA EMOCIONAL					
O ambiente de trabalho é marcado por relações positivas entre os colaboradores.					
Sinto-me emocionalmente confortável no ambiente de trabalho.					
O clima emocional da organização contribui para meu bem-estar no trabalho.					
Sinto que existe cooperação e respeito entre os membros da equipe.					
Sinto que minhas opiniões são respeitadas dentro da equipe.					
Existe abertura para diálogo e comunicação entre líderes e colaboradores					
Consigo expressar minhas dificuldades no trabalho sem medo de julgamentos.					
Os conflitos no ambiente de trabalho são tratados de forma respeitosa e construtiva.					
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES					
Recebo o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.					
O reconhecimento do meu desempenho profissional, por meio de feedbacks, elogios ou recompensas, contribui para o aumento da minha motivação no trabalho.					
Meu trabalho contribui para meu desenvolvimento pessoal e profissional.					
A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional.					

Sinto-me motivado(a) para desempenhar minhas atividades diariamente.					
Tenho entusiasmo ao realizar minhas tarefas no trabalho.					
Sinto que meu trabalho possui significado e importância dentro da organização.					
Tenho interesse em permanecer nesta empresa e continuar contribuindo para seus objetivos.					