



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Denise Wentz Forte

**Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da
Informação**

Florianópolis

2023

Denise Wentz Forte

Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da Informação

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Coorientadora: Profa. Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Forte, Denise Wentz

Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da Informação / Denise Wentz Forte ; orientador, Cristiano Jose Castro De Almeida Cunha, coorientador, Ana Paula Grillo Rodrigues, 2023.

95 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança. 3. Comunicação de líderes. 4. Teoria da Linguagem Motivadora. 5. Organizações Intensivas em Conhecimento. I. Cunha, Cristiano Jose Castro De Almeida . II. Rodrigues, Ana Paula Grillo . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Denise Wentz Forte

**Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da
Informação**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 28 de abril de 2023,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Solange Maria da Silva, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Patrícia Vendramini, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestre Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado ao meu filho Benjamin e aos meus pais,
Ediltrudes e José de Alencar.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado a muitas mãos, cada uma contribuindo além do conhecimento, com cuidado, zelo, e atenção, para que o caminho até aqui fosse de aprendizado. Por isso...

Agradeço primeiramente a minha família, em especial aos meus pais, Alencar e Edi, por me fornecerem todo o suporte necessário para que eu tivesse um pouquinho mais de tempo para realizar minhas atividades e me dedicar ao mestrado. Mas, ainda mais especial, ao meu filho Benjamin, que dos 6 aos 8 anos dividiu o tempo e atenção de sua mãe com as pesquisas. Você, meu filho é a força que me impulsiona a ir além, aprender sempre mais e buscar ser o exemplo que você merece.

Agradeço também ao meu orientador, Cristiano e a minha coorientadora, Ana Paula, por todo o tempo dedicado em me auxiliar a compreender o caminho, aprofundar o que era necessário e detalhar o que era preciso, sempre com muito cuidado e carinho. Principalmente por acreditar em mim e no meu trabalho. Vocês trouxeram leveza para o meu percurso. Obrigada!

Aos meus queridos amigos e colegas da UniSenai, agradeço pelos incontáveis momentos de escuta, do apoio de sempre e de me tirar do foco para rir um pouco em meio ao caos. Agradeço também a UniSenai, por conceder horário de estudo durante o período do mestrado.

Agradeço ao Laboratório de Liderança e Gestão Responsável da UFSC, por todas as trocas e aprendizados com os colegas, e em especial a Karmel, meu presente destes dois anos e para a minha vida! Seguimos firmes, amiga!

Ao Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (Uniedu), pela disponibilidade de recursos para custear esta Pós-Graduação

“A linguagem motivadora são as mãos, o coração e a espírito que se conecta com seus liderados e liga esses liderados à organização.” (Jacqueline e Milton, Mayfield, 2018)

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo compreender os impactos da utilização da linguagem motivadora do líder, segundo liderados de uma equipe de TI, utilizando como base a Teoria da Linguagem Motivadora, que aborda a comunicação do líder em três dimensões, linguagem de orientação, linguagem de criação de significado e linguagem empática, e o seu direcionamento para obter resultados organizacionais. Para elucidar o objetivo de pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual, inicialmente foi aplicada a Escala de Linguagem Motivadora, utilizando-se de uma Escala Likert de 5 pontos e, posteriormente, realizadas entrevistas semiestruturadas com integrantes de uma equipe de desenvolvimento de *softwares*, que são colaboradores de uma empresa de TI do Oeste de Santa Catarina. Para o aporte teórico foram realizadas revisão narrativa e também uma revisão integrativa da literatura, buscando as publicações que tratam da Teoria da Linguagem Motivadora, nas bases de dados. A partir da coleta de dados, foi utilizado como método de análise de dados a análise temática, em que foram identificadas três temas centrais, cada um deles relacionados com uma das dimensões da Linguagem Motivadora, sendo os temas: Linguagem que cria significado a partir da Metodologia Ágil; Políticas de Gestão de Pessoas a favor da Linguagem empática na área de TI; e Comunicação do Líder que enfatiza a Linguagem de Orientação. A partir da pesquisa foi possível concluir que a abordagem qualitativa auxilia no avanço dos estudos sobre a teoria utilizada, uma vez que não foram identificados estudos qualitativos sobre essa nas bases de dados pesquisadas, sendo possível explorar comportamentos e falas do líder que demonstram a presença da Linguagem Motivadora na comunicação do líder, diferentemente do que apareceu como resultado na aplicação da escala de Linguagem Motivadora, na qual não pôde ser identificada a frequência necessária de utilização da Linguagem Motivadora na comunicação do líder. Um resultado interessante da escala utilizada, foi de que o líder avaliado utilizaria em frequência adequada apenas a dimensão da Linguagem Motivadora, Linguagem Empática, resultado que difere de outros achados na literatura. Outro ponto relevante foi a percepção de que a Metodologia Ágil e as Práticas de Gestão de Pessoas utilizada na empresa de Tecnologia da Informação pesquisada dão suporte aos comportamentos de comunicação do líder avaliado, e com isso foi possível perceber a utilização da Linguagem Motivadora pelo líder da equipe pesquisada e o impacto positivo dela, principalmente no aumento da confiança da equipe na organização, crença no futuro da empresa, compromisso organizacional e intenção de ficar.

Palavras-chave: Liderança. Comunicação de Líderes. Teoria da Linguagem Motivadora. Organizações Intensivas em Conhecimento.

ABSTRACT

This dissertation aimed to understand the impacts of using the leader's motivating language, according to the leaders of an IT team, using as a basis the Motivating Language Theory, which addresses the leader's communication in three dimensions, orientation language, language of creating meaning and empathetic language, and directing them toward organizational outcomes. To elucidate the research objective, a qualitative research was carried out, in which, initially, the Motivating Language Scale was applied, using a 5-point Likert Scale and, subsequently, semi-structured interviews were carried out with members of a development team of softwares, who are employees of an IT company in the west of Santa Catarina. For the theoretical support, a narrative review and an integrative literature review were carried out, searching for publications that deal with the Theory of Motivating Language, in the databases. From the data collection, the thematic analysis was used as a data analysis method, in which three central themes were identified, each one of them related to one of the dimensions of the Motivating Language, being the themes: Language that creates meaning from the Agile Methodology; People Management Policies in favor of Empathetic Language in the IT area; and Leader Communication that emphasizes the Language of Guidance. From the research, it was possible to conclude that the qualitative approach helps in the advancement of studies on the theory used, since qualitative studies on this theory were not identified in the researched databases, making it possible to explore behaviors and speeches of the leader that demonstrate the presence of Motivating Language in the leader's communication, unlike what appeared as a result of applying the Motivating Language scale, in which the necessary frequency of use of the Motivating Language in the leader's communication could not be identified. An interesting result of the scale used was that the evaluated leader would use only the dimension of Motivating Language, Empathetic Language, in adequate frequency, a result that differs from other findings in the literature. Another relevant point was the perception that the Agile Methodology and the People Management Practices used in the researched Information Technology company support the evaluated leader's communication behaviors, and with that it was possible to perceive the use of the Motivating Language by the leader of the surveyed team and its positive impact, mainly on increasing the team's confidence in the organization, belief in the company's future, organizational commitment and intention to stay.

Keywords: Leadership. Leader Communication. Motivational Language Theory. Knowledge Intensive Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo combinado de Linguagem Motivadora e Credibilidade	36
Figura 2 – Categorias da Linguagem de Criação de Significado e ações do líder	39
Figura 3 – Categorias da Linguagem Empática e ações do líder	41
Figura 4 – Categorias da Linguagem de Orientação e ações do líder	44
Figura 5 – Resultados da utilização da Linguagem Motivadora	46
Gráfico 1 – Percentil das respostas à Escala de Linguagem Motivadora, Dimensão da Linguagem de Criação de Significado	58
Gráfico 2 – Percentil das respostas à Escala de Linguagem Motivadora, Dimensão da Linguagem de Orientação	59
Gráfico 3 – Percentil das respostas à Escala de Linguagem Motivadora, Dimensão da Linguagem Empática	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos, artefatos e papéis da Metodologia <i>Scrum</i>	25
Quadro 2 – Avaliação das categorias da Linguagem de Criação de Significado do líder de equipe de TI	63
Quadro 3 – Avaliação das categorias da Linguagem Empática do líder de equipe de TI.....	66
Quadro 4 – Avaliação das categorias da Linguagem de Orientação do líder de equipe de TI	68
Quadro 5 – Definição dos temas e códigos da pesquisa	69
Quadro 6 – Presença das dimensões da Linguagem Motivadora	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de utilização das dimensões da Linguagem Motivadora pelo líder.....	57
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GPTW	<i>Great Place To Work</i>
LGR	Liderança e Gestão Responsável
LM	Linguagem Motivadora
MLT	<i>Motivation Language Theory</i>
OIC	Organizações Intensivas em Conhecimento
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 DELIMITAÇÃO	19
1.4 ADERÊNCIA DE PESQUISA AO EGC	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO.....	22
2.2 METODOLOGIA ÁGIL EM EQUIPES DE TI	23
2.3 LIDERANÇA.....	26
2.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO ÁGIL DE ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO.....	27
2.5 COMUNICAÇÃO DOS LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO.....	29
2.6 TEORIA DA LINGUAGEM MOTIVADORA.....	32
2.6.1 Linguagem de criação de significado	36
2.6.2 Linguagem Empática	39
2.6.3 Linguagem de Orientação	42
2.6.4 Utilizando a Linguagem Motivadora	44
2.6.5 Impactos da Linguagem Motivadora do Líder	46
3 METODOLOGIA	49
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	49
3.2 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS	51
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 ESCALA DE LINGUAGEM MOTIVADORA EM EQUIPE DE TI.....	57
4.2 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A LINGUAGEM MOTIVADORA DO LÍDER	60
4.2.1 Linguagem que cria significado a partir da Metodologia Ágil	61

4.2.2 Políticas de Gestão de Pessoas a favor da Linguagem Empática na área de TI.....	64
4.2.3 Comunicação do líder que enfatiza a Linguagem de Orientação	67
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA	89
APÊNDICE B – MÉTODO DE REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA	91
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	93
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	94

1 INTRODUÇÃO

Há uma crescente preocupação com a comunicação dentro das organizações. Isso se deve, em parte, à constante necessidade de mudanças que o contexto social contemporâneo requer, tendo em vista as instabilidades provocadas por fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, nos quais surgem problemas novos que requerem novos tipos de soluções (MARCHIORI, 2008).

Um dos contextos organizacionais impactados pela complexidade dos novos problemas é o das empresas de Tecnologia da Informação (TI). Isso se deve ao crescimento exponencial da tecnologia nos últimos anos, sendo que a estimativa de crescimento do setor para os próximos anos é de aproximadamente 797 mil novas vagas entre 2021 e 2025, no Brasil (ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC), 2021)

Em meio a profundas transformações e diversidades, a comunicação é fundamental, uma vez que as organizações existem a partir da interação humana, que acontece através da comunicação. É ela que permite às equipes, líderes e liderados desenvolverem um olhar compartilhado sobre o ambiente e também sobre as tarefas a serem realizadas.

Devido à complexidade do contexto atual no que tange à área de TI, torna-se fundamental um maior compartilhamento de informações e sua interpretação, pois, de acordo com Hoogeboom e Wilderom (2019), estes comportamentos favorecem um melhor desempenho da equipe, tendo em vista que atualmente há uma probabilidade menor de haver soluções que sejam um padrão dentro das organizações, em virtude da complexidade dos problemas.

Neste sentido, o líder tem um papel essencial, pois uma de suas atribuições é a busca por um alinhamento entre os indivíduos e as organizações para gerar aprendizado e motivação. Pode-se dizer que os comportamentos de comunicação são importantes para que o líder se conecte com sua equipe. É através desta conexão que é possível orientar, dirigir, motivar e inspirar pessoas, pois, como defende Barret (2014), uma liderança eficaz depende de uma comunicação eficaz.

Considera-se ainda que, para que o processo de motivação seja efetivo, a informação é crucial, pois ela reduz a incerteza no ambiente de trabalho (SULLIVAN, 1988). Além disso, o conceito de motivação de Röhrich (2012, p. 7) destaca que “[...] motivar outra pessoa é criar o sistema adequado para que esta inicie, mantenha ou

abandone um comportamento.” Percebe-se, portanto, que a comunicação é uma condição que permite transmitir aos indivíduos elementos necessários para gerar motivação.

Com o intuito de elevar a motivação no ambiente organizacional, bem como melhorar resultados de desempenho, rotatividade, absenteísmo, relacionamentos, criatividade, entre outros, Mayfield e Mayfield (2018) propõem a utilização da Teoria da Linguagem Motivadora (*Motivation Language Theory – MLT*) pelos líderes, pois compreendem que a comunicação do líder é relacional e afeta os estados psicológicos de sua equipe, incluindo a motivação deles. Desta forma, a teoria da linguagem motivadora:

Fornece uma estrutura para entender como a comunicação diária da liderança com os liderados funciona para motivar os funcionários. Supõe-se que a MLT abrange a maioria dos atos de fala do líder para o seguidor, ou seja, linguagem de criação de significado, empatia e direção. Em essência, o MLT representa um processo de comunicação didático que precisa que os líderes falem para motivar os funcionários. (MEN; QIN; JIN, 2021, p. 194).

A Teoria da Linguagem Motivadora busca, então, alinhar as aspirações de colaboradores com a visão estratégica organizacional por meio da conversa do líder, ajudando, dessa forma, os líderes a se conectarem com seus liderados e melhorar o bem-estar da equipe e da empresa (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). Para isso, a proposta da teoria é utilizar três dimensões da comunicação na conversa do líder com os liderados, a linguagem de criação de significado (que enfatiza e explica a visão e a cultura organizacional, dando noção de propósito), a linguagem empática (demonstrando uma preocupação genuína com o bem-estar de um seguidor) e a linguagem de direção (que enfatiza os passos para atingir a visão organizacional, metas e parâmetros claros para as tarefas) (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Pode-se perceber uma grande preocupação com a temática de comunicação da liderança nas organizações, pois ao pesquisar no *Google* o termo “*leadership communication*”, retornam cerca de 2.910.000 *links*, denotando que há muitas publicações relacionadas ao tema na sociedade. Todavia, ao pesquisar o mesmo termo em uma base de periódicos (*Scopus*), tem-se como resultado 686 artigos, sendo que nos últimos dez anos esse número cai para 459, demonstrando que a produção acadêmica ainda precisa ser ampliada para poder auxiliar a sociedade e as empresas a utilizarem com mais assertividade a comunicação da liderança.

Como citado anteriormente, uma das teorias que tem um posicionamento sólido com relação a como a comunicação do líder pode levar a melhores resultados no ambiente organizacional é a Teoria da Linguagem Motivadora. Esta teoria tem demonstrado, por meio de diversos estudos, o impacto positivo sobre fatores como absenteísmo, desempenho, comprometimento, criatividade, inovação, satisfação no trabalho, entre outros.

Todavia, apesar da consolidação da teoria no mundo acadêmico, no Brasil não foi encontrada nenhuma pesquisa relacionada ao assunto (com base em pesquisa na base de dados *SciELO* e na *ProQuest*), revelando-se, assim, uma lacuna de conhecimentos no contexto brasileiro. Já quando se trata de estudos relacionando a Linguagem Motivadora com a área de Tecnologia da Informação, há somente um resultado (bases de dados *Scopus* e *Web of Science*).

É importante salientar que, nesta dissertação, optou-se por utilizar a tradução da teoria do casal Mayfield, como Teoria da Linguagem Motivadora, tendo em vista que, em pesquisas realizadas em mecanismos de busca, encontram-se poucas publicações em português e trazem duas formas de tradução: Teoria da Linguagem Motivacional e Teoria da Linguagem Motivadora. A segunda opção demonstrou maior relação com os estudos realizados pela pesquisadora sobre como se utiliza a teoria no ambiente organizacional, compreendendo a aplicação da linguagem motivadora como uma ação do líder que gera motivação em seus liderados.

Dessa forma, levou-se em consideração dados levantados empiricamente com estudantes e profissionais da área de TI e também com profissionais de gestão de pessoas desta área, que relataram muitas dificuldades relacionadas à comunicação neste setor de atuação. Considerando, também, a dificuldade de encontrar nas bases de conhecimento, artigos relacionando liderança, comunicação e organizações da área de TI, principalmente no contexto brasileiro, optou-se como tema nesta dissertação a comunicação em equipes de Tecnologia da Informação.

Ao avaliar as teorias de comunicação de liderança existentes, percebeu-se que a Teoria da Linguagem Motivadora estabelece um campo de prática condizente com as necessidades verificadas empiricamente, podendo atender aos problemas de comunicação existentes na área de tecnologia. Dessa forma, a questão de pesquisa ficou definida como: Quais são os impactos da utilização da linguagem motivadora do líder, segundo liderados de equipes de TI?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

- Compreender os impactos da utilização da linguagem motivadora pelo líder sobre os liderados, segundo a perspectiva dos liderados de equipes de TI.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar a percepção dos membros de equipes de TI sobre a utilização da linguagem motivadora do líder;
- Analisar os impactos da utilização das dimensões da linguagem motivadora do líder da equipe, a partir da percepção dos liderados;

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário atual, altamente complexo e cada vez mais tecnológico, a comunicação tem papel fundamental. Em Organizações Intensivas em Conhecimento, é importante que se tenha agilidade na tomada de decisões, mas ao mesmo tempo busque engajar pessoas na cultura e em ações necessárias para a manutenção da organização em um ambiente altamente competitivo.

Nesse sentido, os líderes têm como função facilitar os processos organizacionais para que os indivíduos tenham clareza de suas atividades e mantenham-se motivados. Para ajudar a responder a este desafio, inúmeras publicações são encontradas, pesquisas sobre como os líderes se comunicam e sobre o impacto da maneira como se comunicam são frequentes. Na base de dados Scopus, por exemplo, são quase 700 estudos relacionados ao termo comunicação de liderança; já no *Google*, são mais de aproximadamente 3 milhões de resultados. O número de estudos e artigos (científicos e não científicos) traduz a importância do tema e a necessidade de tratar sobre ele em nossa sociedade.

São inúmeras teorias que retratam a comunicação da liderança nas organizações, todavia, a abordagem dos aspectos motivacionais da comunicação da liderança, como um método cientificamente comprovado, é escassa. Sobre a Teoria

da Linguagem Motivadora, proposta por Jacqueline e Milton Mayfield, mostrou-se consistente, tendo sido testada e generalizada em diversos países e contextos (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). Contudo, não foi encontrado nenhum estudo utilizando a teoria no contexto brasileiro. Essa constatação foi obtida por meio de pesquisa realizada no ProQuest, bem como por intermédio da revisão integrativa de literatura efetuada para esta pesquisa.

Ao concentrar-se na área de Tecnologia da Informação, dentro do contexto brasileiro, compreender como os líderes se comunicam com suas equipes poderá colaborar para a formação de ambientes de trabalho com maior segurança psicológica e com maior satisfação no trabalho, contribuindo para ambientes mais saudáveis para os indivíduos e, desta forma, também para as organizações e sociedade, pois indivíduos e ambientes saudáveis estimulam melhores resultados.

Facilitar a percepção da estrutura de comunicação utilizada por líderes, por meio de uma pesquisa que visa compreender a forma como a comunicação do líder impacta em sua equipe, tende a auxiliar na construção de um processo de comunicação que, aliado às metodologias de gestão e à cultura organizacional, fomenta relacionamentos saudáveis e motivadores na construção de projetos de tecnologia, melhorando o bem-estar de indivíduos e o alcance de resultados organizacionais.

Dessa forma, o estudo sobre o impacto da utilização da linguagem motivadora pelo líder, em equipes de Tecnologia da Informação, busca contribuir com a pesquisa de lideranças no contexto brasileiro, aprofundando e ampliando o estudo sobre a aplicação da Linguagem Motivadora em contextos que ainda não foram pesquisados. Além do avanço das pesquisas no tema, esta pesquisa contribuirá com a prática da comunicação dos líderes em Organizações Intensivas em Conhecimento, ao buscar compreender como a equipe é impactada pela forma de comunicação do líder e como ela pode aumentar a motivação dos mesmos no ambiente de trabalho.

1.3 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como o processo de comunicação de líderes impacta as equipes na área de Tecnologia da Informação. Dessa forma, os estudos irão concentrar-se no papel de líder, e não no aspecto relacional identificado como cerne da liderança (NORTHOUSE, 2004).

Esta pesquisa reconhece também a comunicação como um processo e, desta forma, pretende delimitar seu estudo amparada na Teoria da Comunicação de Liderança, que vai tratar das habilidades e recursos comunicacionais dos líderes para conectar-se com suas equipes (BARRET, 2014).

Ao delimitar a abrangência do estudo em Organizações de Tecnologia da Informação, busca-se compreender a comunicação dos líderes a partir da abordagem da Teoria da Linguagem Motivadora (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018; SULLIVAN, 1988).

1.4 ADERÊNCIA DE PESQUISA AO EGC

Esta pesquisa foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), que tem como objeto de pesquisa o conhecimento, que é estudado de forma interdisciplinar, tendo em vista que o conhecimento é tido como um “produto, processo e resultado das interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014). Sendo assim, esta dissertação está localizada na área de concentração de Gestão do Conhecimento.

Para que ocorra a gestão do conhecimento, Stankosky (2005) aborda quatro pilares que seriam fundamentais à sua eficiência: Liderança; Organização; Tecnologia; e Aprendizagem, sendo que a comunicação é o elemento que está presente nestes quatro pilares.

Dessa forma, o estudo está alinhado ao tema Comunicação de líderes, que é um dos focos de pesquisa do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR), vinculado ao PPGEGC, tendo como objetivo da pesquisa, compreender os impactos da utilização da linguagem motivadora pelo líder sobre os liderados, segundo a perspectiva dos liderados de equipes de TI.

No Banco de Teses e Dissertações do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, foram localizadas duas teses com temas relacionando Liderança e Comunicação:

- “Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto *lean*” (KRAUSE, 2020): sob orientação do Prof. Dr. José Castro de A. Cunha, e teve como objetivo compreender como a liderança relacional é constituída por meio das interações comunicativas.

- “*Storytelling* como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes” (FRANZONI, 2019): sob orientação de Profa. Dra. Lia Caetano Bastos, e teve como objetivo estabelecer estratégias de *storytelling* para a comunicação de líderes visando o compartilhamento do seu conhecimento tácito

Esta dissertação, portanto se diferencia das descritas acima pela base teórica utilizada estar associada a uma Teoria de Linguagem focada na comunicação do líder e nos aspectos que geram motivação nos liderados, objetivando compreender os impactos positivos e/ou negativos em uma equipe por meio da utilização deste tipo específico de linguagem.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além deste capítulo introdutório, no capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, resultado da revisão narrativa e integrativa da literatura, que serviram de base para a construção do conhecimento da pesquisa. O capítulo 3 relata a metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação. No capítulo 4 estão presentes a apresentação e a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas. Por fim, o capítulo 5 traz as considerações finais referentes ao estudo. Posteriormente, há as referências utilizadas durante a dissertação, bem como apêndices e anexo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

O contexto atual da sociedade, principalmente no que tange às organizações, reconhece o conhecimento como fator diferenciador das organizações do passado, principalmente porque o conhecimento é o próprio meio de produção de muitas empresas, o que reflete a Sociedade do Conhecimento (MAKANI; MARCHE, 2010).

Dessa forma, alguns estudiosos falam que todas as organizações são, de fato, intensivas em conhecimento, tendo em vista que a capacidade de se manter competitivas no mercado está basicamente na geração e síntese do conhecimento organizacional contínuo. Todavia, a literatura demonstra que, para uma empresa ser considerada uma organização intensiva em conhecimento, esse deve ser um fator fundamental para a organização. Além disso, outro fator preponderante é o capital humano disponível na empresa, principalmente o modo como as habilidades e o conhecimento dos trabalhadores são aplicados na empresa (MAKANI; MARCHE, 2010).

Kimble, Vasconcelos e Rocha (2016) delimitam melhor esta visão, falando que uma organização intensiva em conhecimento (OIC) tem como característica depender do conhecimento e de habilidades especializadas para que seus produtos ou serviços sejam desenvolvidos, fazendo uso eficaz do conhecimento disponível. Dessa maneira, a OIC busca explorar o conhecimento de seus especialistas de modo constante, por meio de suas competências técnicas e cognitivas, bem como habilidades organizacionais.

Portanto, as OICs, para manterem-se competitivas, necessitam evoluir constantemente, por meio da adaptação, criatividade, inovação e empreendedorismo, desenvolvendo uma cultura que promova o aprendizado contínuo e encoraje comportamentos de inovação (MILLAR; CHEN; WALLER, 2016).

Outra questão que deve ser levada em consideração ao pensar no desempenho das OICs são as competências dos colaboradores, como relatado anteriormente, uma vez que funcionários versáteis e que buscam constante desenvolvimento são fundamentais para estas organizações. Por isso, torna-se necessário realizar adequadamente a gestão das competências e habilidades necessárias para as funções desempenhadas, com objetivo de utilizar melhor as

habilidades e conhecimentos dos trabalhadores (KIMBLE; VASCONCELOS; ROCHA, 2016).

Assim, entende-se que os funcionários de organizações intensivas do conhecimento são trabalhadores do conhecimento, em que a retenção destes profissionais é um fator vital e também um grande desafio para as OICs. Acerca da retenção dos trabalhadores do conhecimento, percebe-se que a intenção de ficar e o comprometimento são fundamentais para o atingimento de resultados organizacionais e estratégicos, tendo em vista que são preditores de comportamentos como compartilhamento de conhecimento e rotatividade (*turnover*), por exemplo (YALABIK *et al.*, 2016).

Von Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2011) relatam, ainda, que as OICs têm como uma de suas principais características a inovação, isso porque se adaptam com agilidade às necessidades e mudanças constantes da sociedade, buscando explorar sua gama de conhecimentos e também de criar novos, buscando a possibilidade de criar produtos ou serviços adequados ao momento no qual estão inseridos.

2.2 METODOLOGIA ÁGIL EM EQUIPES DE TI

As empresas de *software*, nas últimas quatro décadas, utilizaram-se de modelos de cascata para a gestão de seus projetos, porém, esses métodos tradicionais trouxeram alguns desafios com o passar do tempo, como documentação pesada, liberações tardias de *softwares* para clientes e sua insatisfação, entre outros. A partir destas insatisfações, em 2001, um grupo de desenvolvedores redigiu o “Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Softwares”, em que uma de suas características está relacionada à priorização de pessoas, suas funções e interações, no lugar de processos e ferramentas (GANDOMANI; NAFCHI, 2016). Isso porque perceberam a necessidade de reagir de forma ágil à dinamicidade do ambiente e à rapidez das mudanças (COHEN; LINDVALL; COSTA, 2004).

Organizações que atuam de acordo com a filosofia ágil têm como base quatro valores fundamentais (SUTHARSHAN; MAJ, 2011): indivíduos e interações sobre processos e ferramentas; *software* funcionando em vez de documentação abrangente; colaboração com cliente em vez de negociação de contratos; e responder à mudança ao invés de seguir um plano, em que uma das premissas desta metodologia é que a conversa face a face é mais eficiente do que a documentação escrita.

Por conta destes valores, a mudança de uma metodologia tradicional para a metodologia ágil requer alterações em todo escopo organizacional, abrangendo papéis e responsabilidades de todas as pessoas envolvidas. Diante desse desafio, as barreiras relacionadas ao ser humano são desafiadoras, tendo em vista que se trata de uma mudança cultural que seria impactada por alguns fatores, tais como falta de conhecimento suficiente do método ágil, cultura organizacional, resistência à mudança por parte das pessoas, percepções e crenças acerca do método e falta de colaboração entre as pessoas (GANDOMANI; NAFCHI, 2016).

No desenvolvimento de *softwares*, a metodologia ágil atua com entregas realizadas ao final de pequenos ciclos, que agregam a entrega do projeto final completo. A cada ciclo chamado de *sprint*, o cliente recebe uma nova versão que pode ser acompanhada e, quando necessário, são realizadas alterações, reduzindo os riscos relacionados ao projeto (CARVALHO; MELLO, 2012).

Para que a transformação ágil ocorra, portanto, a comunicação tem impacto significativo, uma vez que implica aspectos que podem afetar negativamente o projeto, inclusive gerando, por exemplo, desmotivação na equipe devido a mudanças de requisitos de entregas de projetos. Todavia, a metodologia ágil traz uma visão mais dinâmica com relação à divisão de tarefas e à colaboração entre clientes e equipe, buscando utilizar o tempo com resolução de incidentes de uma maneira mais efetiva (STOPA; RACHID, 2019).

A metodologia ágil utiliza ferramentas ágeis para consolidar-se como cultura no desenvolvimento de *softwares*. Dentre as mais conhecidas está o *Scrum*, que tem como objetivo ser rápido, eficaz e confiável na criação de *softwares*. Criado a partir dos anos 1990, emprega vários processos e técnicas: deve ter transparência, ou seja, as atividades significativas estarem visíveis aos responsáveis do projeto; ser inspecionado periodicamente para verificar se há variações indesejadas; e adaptável. Dessa forma, o *Scrum* permite que as equipes avaliem o que criaram e possam se auto-organizar para otimizar tempo e qualidade do trabalho (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019).

Para o *Scrum* é importante que estejam presentes a objetividade, papéis bem definidos e facilidade de aprendizado. Para isso, ele serve como um guia para a construção de soluções, fornecendo um conjunto de práticas para o gerenciamento do projeto de acordo com requisitos e dentro de um tempo determinado. No Quadro

1, a seguir, são apresentados os papéis, processos e artefatos da metodologia *Scrum*, de acordo com Silva e Lovato (2016).

Quadro 1 – Processos, artefatos e papéis da Metodologia *Scrum*

Nome	Conceito
<i>Scrum</i>	<i>Framework</i> para desenvolvimento de <i>softwares</i> , em que os times trabalham de forma integrada, com papéis bem definidos e eliminando controles desnecessários, inadequados e burocráticos, concentrando-se, assim, no processo de desenvolvimento do projeto.
<i>Sprint</i>	Ciclos de desenvolvimento com duração de 2 a 6 semanas.
<i>Sprint Planning</i>	Reunião de planejamento, sendo a primeira etapa da <i>Sprint</i> , em que é definido o que será implementado.
<i>Scrum Team</i>	Equipe de desenvolvimento.
<i>Daily Meeting</i>	Reuniões diárias para averiguar e acompanhar o progresso do desenvolvimento.
<i>Burndown Chart</i>	Gráfico para acompanhamento das tarefas realizadas, em andamento e a realizar.
<i>Sprint Review</i>	Reunião de validação da entrega realizada ao final de cada <i>Sprint</i> , com cliente.
<i>Sprint Retrospective</i>	Reunião realizada pela equipe do projeto, em que são avaliados acertos e erros sob a perspectiva do processo, equipe ou produto, com propósito de melhorar o processo de trabalho.
<i>Product Owner (PO)</i>	Representante do cliente, conhece o que é esperado como resultado e tem capacidade de orientar o time e definir recursos para alcançar o objetivo.
Equipe de desenvolvimento	Grupo multidisciplinar que organiza e realiza o trabalho planejado durante a <i>Sprint</i> , tendo autoridade e propriedade para as decisões técnicas do projeto.
<i>Scrum Master</i>	Facilitador do processo, devendo garantir que os eventos e reuniões sejam realizadas e garantindo que os membros do time tenham o conhecimento necessário do projeto.
<i>Product Backlog</i>	Um artefato no <i>Scrum</i> , que consiste em uma lista de itens de trabalho que serão realizados ao longo de todo o projeto. Esta lista é ordenada por prioridade.
<i>Sprint Backlog</i>	Conjunto de itens prioritários selecionados que devem ser entregues pela equipe de desenvolvimento durante a <i>Sprint</i> .
Incremento	Artefato do <i>Scrum</i> , que é o resultado do trabalho de um <i>Sprint</i> .
Gráficos	Ferramentas para visualização do processo, dando uma visão do trabalho que está pendente de realização, sendo possível avaliar a produtividade e desempenho da equipe.

Fonte: adaptado de Silva e Lovato (2016).

A metodologia ágil está presente em muitas organizações de Tecnologia da Informação e é vista de forma positiva, pois proporciona mais agilidade na tomada de decisão, devido ao maior fluxo de comunicação na equipe. Todavia, para que ela funcione, percebe-se a necessidade de que a política e a cultura da empresa deem suporte para a metodologia, tendo em vista que há de fato uma mudança cultural na empresa, tornando-a mais ágil (TOMAS, 2009).

2.3 LIDERANÇA

Na era da complexidade e do conhecimento, a liderança é um fator essencial e indispensável para as organizações, tanto que Liu *et al.* (2014) fala que ela tem ligação direta com a eficácia organizacional ao influenciar o comportamento dos colaboradores, o próprio ambiente de trabalho e também os comportamentos de aprendizagem. Para tanto, a conexão estabelecida entre líder e liderado é fundamental, pois a identificação com a figura do líder ajuda no desenvolvimento do trabalho, potencializando os resultados. Tanto quanto as atitudes do líder, a qualidade do relacionamento com a equipe é fundamental para a eficácia da liderança (WANG; SHI, 2020).

Ao tratar de liderança, é importante ressaltar que esta trata-se de um processo no qual ocorre um evento interativo entre líder e liderado, sendo que a influência do primeiro sobre o segundo é condição para sua existência, já o líder é o papel exercido pelo indivíduo ao exercer influência sobre outros em direção a um determinado objetivo, sendo que o líder é quem inicia o relacionamento e cria vínculos de comunicação (NORTHOUSE, 2004).

Portanto, o caráter relacional da liderança é fundamental, pois, ao passar de sistemas de comando e controle para trabalhos e métodos produtivos pautados em conhecimento, é necessário que os líderes, além de ferramentas e técnicas, se conectem com valores que impulsionam a equipe a agir em prol de objetivos comuns, por meio da cocriação de significados, bem como o trabalho conjunto, nutrindo conscientemente os relacionamentos líder e liderados (BIGLAND *et al.*, 2020).

Para Lee e Kim (2021), os líderes devem utilizar a comunicação como apoio às suas atividades, demonstrando empatia e preocupação com a necessidade dos colaboradores. Men, Chen e Ji (2021) consideram, ainda, que a liderança pode ser definida de diferentes formas, dependendo do olhar de quem está pesquisando e do fenômeno. Diferentes autores trazem diferentes definições, e de modo geral a liderança pode ser entendida como um processo que visa influenciar grupos para o cumprimento de objetivos. De acordo com seu estilo de liderança, cada líder a seu modo vai conquistando resultados de acordo com as estratégias viáveis. Meng *et al.* (2012) relatam que existem três qualidades que mais se destacam na capacidade de liderança:

As três qualidades mais importantes da excelente liderança em relações públicas, a saber, capacidade de tomada de decisão estratégica, capacidade de resolução de problemas e conhecimento e experiência em comunicação. (MENG *et al.*, 2012, p. 102).

Ou seja, sendo as atitudes e os comportamentos da liderança uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados, entende-se que os líderes capazes de estabelecer bons ambientes de trabalho podem impulsionar o desempenho de suas equipes. Independentemente do estilo a ser utilizado no ambiente organizacional, uma vez que o líder tenha a capacidade de agir em torno dos três pontos centrais delineados por Meng *et al.* (2012), conseguirá algum resultado satisfatório.

Compreende-se, portanto, que o líder tem papel central nas organizações, a partir da construção e comunicação dos valores organizacionais, sintonizando valores individuais aos da empresa e criando compromisso dos indivíduos com a empresa. Diante da complexidade e da busca da alta performance em suas equipes, os modelos de liderança, cada vez mais, demonstram a importância atribuída às relações e à comunicação. Dessa forma, novas competências são requeridas aos líderes, pois há uma exigência cada vez maior de flexibilidade e adaptação; comunicação eficaz; escuta ativa, estabelecimento de confiança e sentimento de valorização. Sendo assim, o foco está “[...] no ser humano e em suas relações, tratando as individualidades de forma eticamente responsável.” (FORTE *et al.*, 2022, p. 11).

2.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO ÁGIL DE ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

As empresas de *softwares* são reconhecidas como Organizações Intensivas em Conhecimento, e têm como uma de suas características estarem imersas em um ambiente de muita complexidade, pois lidam com tendências globais, relações interculturais e intergeracionais, diversidade de valores e de formas de entendimento. Portanto, os líderes de OICs necessitam realizar uma mudança de pensamento, tendo em vista que os sistemas complexos são dinâmicos, fluidos e requerem um senso de emergência no processo decisório (MacGILLIVRAY, 2018).

Da mesma forma, OICs que utilizam de métodos ágeis para a gestão de projetos são permeadas por estes processos complexos em sua rotina, tendo o líder

um papel fundamental na transformação e na jornada ágil (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019).

Portanto, pode-se entender a liderança como um processo que ocorre na relação entre líder e liderados, enquanto líder seria o papel designado ao indivíduo que exerce poder e influência nesta relação (NORTHOUSE, 2004). Nesse sentido, MacGillivray (2018) reforça o conceito de Northouse ao falar que a liderança nas OICs ocorre no espaço entre as pessoas, sendo um produto das interações ocorridas por toda a organização, afastando-se, portanto, do líder como indivíduo.

Plowman *et al.* (2007) exploraram a natureza da liderança em ambientes complexos, compreendendo contextos complexos como sendo não lineares, que requerem emergência para tratar problemas e sendo locais de trabalho intensivo em conhecimento. Perceberam, ainda, três mecanismos utilizados pelos líderes para lidar com a complexidade nas OICs:

- Padrões de interrupção: seria a adoção de práticas para manifestar conflitos latentes e abraçar a incerteza, com objetivo de estimular a criatividade e o aprendizado ao ajudar as organizações a avançar por meio da desestabilidade;
- Incentivo à novidade: para fazer surgir novas ideias, práticas e novos aprendizados, os líderes podem facilitar conexões emocionais não lineares entre as pessoas;
- Dar sentido: os líderes podem contribuir para um conhecimento mais acessível ao dar sentido aos eventos que ocorrem na organização de maneira a abrir possibilidade de futuros melhores. Dessa forma, ajudam a organização a aproveitar as situações para obter um melhor resultado, sem saber exatamente o que virá na sequência (PLOWMAN *et al.*, 2007).

Estes mecanismos citados por Plowman *et al.* (2007) vão ao encontro do objetivo das metodologias ágeis de reagir de forma rápida à dinamicidade do ambiente e à rapidez das mudanças (COHEN; LINDVALL; COSTA, 2004), ao favorecer a criatividade entre os membros da equipe, possibilitar conexão emocional, bem como explorar o significado das atividades e do trabalho de cada indivíduo (PLOWMAN *et al.*, 2007).

Os líderes no contexto das Organizações Intensivas em Conhecimento se deparam com uma série de desafios, como o estímulo à criatividade e retenção de

talentos, como descrevem Millar, Chen e Waller (2016). Os autores relatam que os líderes precisam estimular a cooperação e aproveitar o conhecimento entre os colaboradores, criando um ambiente que proporcione segurança psicológica e maximize o potencial e valor criativo destes indivíduos. Todavia, devido ao potencial destes trabalhadores, suas qualificações e suas características motivacionais estarem mais relacionadas a atividades desafiadoras, a mobilidade entre diferentes organizações costuma ser mais alta, requerendo que os líderes estejam atentos a fatores como reconhecimento, possibilidade de capacitação constante, desenvolvimento e aplicação do conhecimento, entre outros fatores, para aumentar os índices de retenção dos profissionais do conhecimento (MILLAR; CHEN; WALLER, 2016).

No que tange ao líder de equipes que utilizam métodos ágeis em OICs, é importante que a postura assumida seja de colaboração, devido às características dos projetos baseados na metodologia ágil terem uma comunicação constante, planejamento conjunto e aprendizado mútuo. Assim, cabe ao líder do projeto exercer a liderança por meio do poder e da influência apropriados (PERIDES; BARROTE; SBRAGIA, 2021).

Ao observar as competências necessárias para que o líder de projetos ágeis possa conseguir bons resultados no ambiente de trabalho, Perides, Barrote e Sbragia (2021) apontam para cinco competências que seriam relevantes, sendo elas conhecimento da estratégia da empresa, trabalho em equipe, liderança, conhecimento do escopo do projeto e comunicação pessoal. Todavia, ao observar líderes mais experientes, os autores observam algumas diferenças quanto às competências, entrando na lista integridade e confiabilidade, relacionamentos e engajamento, e saindo liderança e conhecimento do escopo do projeto (PERIDES; BARROTE; SBRAGIA, 2021).

2.5 COMUNICAÇÃO DOS LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

O processo de comunicação é complexo, interativo e sofre influência de muitas variáveis, o que inclui o meio, que em tempos do imediatismo causado pelas mídias sociais pode causar forte interferência, podendo ocorrer falhas e barreiras à comunicação dentro das organizações (BARRET, 2014).

No processo de comunicação humana existem cinco princípios que devem ser levados em consideração e que se refletem nos componentes básicos da comunicação, sendo eles: a comunicação é um processo; não é linear, e sim circular; complexa; irreversível; e envolve a personalidade de cada indivíduo (BARNLUND, 1978 *apud* JOHNSON; HACKMAN, 2018).

Ao tomar como base os princípios levantados por Barnlund, é possível perceber que a liderança, principalmente em Organizações Intensivas em Conhecimento, compartilha dos mesmos princípios, pois requer a habilidade de utilizar símbolos para criar uma realidade compartilhada pelo líder com seus liderados a fim de modelar a cultura organizacional e alcançar seus objetivos (JOHNSON; HACKMAN, 2018).

Sendo a comunicação uma ferramenta essencial para os líderes, Johnson e Hackman (2018), postulam que sua eficácia irá depender fundamentalmente da capacidade do líder em interagir com sua equipe e em desenvolver habilidades de comunicação que sejam eficazes para este fim. Dessa forma, a comunicação promove a compreensão acerca das diretrizes organizacionais e também a confiança necessária para influenciar outros indivíduos. Portanto, sem uma comunicação eficaz, não há uma liderança eficaz (BARRET, 2014).

Para lidar com as falhas e barreiras de comunicação, a autora sugere a comunicação de liderança, que seria:

A transferência controlada e intencional de significado pela qual os indivíduos influenciam uma única pessoa, um grupo, uma organização ou uma comunidade usando toda a gama de suas habilidades e recursos de comunicação para se conectar positivamente com seus públicos, superar interferências, criar e entregar mensagens que orientam, direcionam, motivam ou inspiram outras pessoas a agir. (BARRET, 2014, p. 7).

Portanto, o estilo de comunicação do líder relaciona-se a um conjunto de comportamentos comunicativos em sua interação com liderados, em que o estilo de comunicação selecionado contribui para a eficácia da liderança. De acordo com Johnson e Hackman (2018), existem dois modelos principais de comunicação: um que compara estilos autoritários, democrático e *laissez-faire* de comunicação de liderança (neste modelo, cada estilo de comunicação tem características únicas que afetam a forma como os líderes interagem com os liderados); e outro que contrasta a tarefa e

a comunicação de liderança interpessoal (defendendo a comunicação que orienta as tarefas em contraste à comunicação que está preocupada com as pessoas).

Todavia, indiferentemente do estilo de comunicação de liderança utilizado pelo líder, alguns aspectos devem ser levados em consideração para que o processo de comunicação seja eficaz em uma OIC. Nesse sentido, inclui-se compreender o contexto e o público, selecionar o meio mais adequado e criar mensagens que permitam gerar o significado pretendido ao seguidor. Não se deve deixar de lado a inteligência emocional “[...] para entender a nós mesmos e aqueles que queremos alcançar bem o suficiente para criar nossas mensagens de forma adequada e com o cuidado de que precisam.” (BARRET, 2014, p. 8).

Ao tratar sobre a comunicação nas organizações, percebe-se uma ligação frequente do tema com a figura do líder, em que, muitas vezes, a visão que permeia está relacionada a técnicas ou mecanismos estratégicos para o alcance de objetivos específicos. Todavia, para que a comunicação seja efetiva, é necessário compreender o arranjo complexo que a permeia, levando em consideração as diversas configurações que constituem a liderança e a própria comunicação dentro das organizações (RUBEN; GIGLIOTTI, 2016).

Diversos estudos identificam a comunicação como sendo um componente essencial da liderança, tratando a liderança de fato como um processo comunicativo (RUBEN; GIGLIOTTI, 2016; KELLY; MacDONALD, 2016; LEE; KIM, 2021; RIZVI; POPLI, 2021). Sendo assim, pode-se definir a comunicação de líderes como um processo pelo qual os “líderes se conectam e influenciam as partes interessadas” (LEE; KIM, 2021), articulando falas e ações a partir de três parâmetros para ter uma interação efetiva, ouvir, abertura a diferentes pontos de vista e abertura ao desacordo, em que esses seriam parâmetros para verificar a eficácia da comunicação de liderança (RIZVI; POPLI, 2021).

Já Kelly e MacDonald (2016) enfatizam a importância de uma comunicação informal entre líder e liderados para facilitar atitudes positivas no ambiente de trabalho, o que levaria também a resultados positivos. Além disso, Yue, Men e Ferguson (2020) denotam que, para melhorar a compreensão do propósito da organização, o líder deve comunicar a visão e cultura dela, podendo utilizar-se para isso de anedotas, histórias e metáforas, contribuindo para conectar objetivos individuais e organizacionais. As mesmas estratégias podem ser utilizadas, de acordo com Argenti (2017), para alinhar metas e estratégias com as ações no ambiente de trabalho.

Outro fator importante na comunicação de líderes seria a confiança atribuída pelos liderados aos líderes. Dessa forma, a partir de ambientes mais abertos e participativos, onde se enfatiza a preocupação com o bem-estar de colaboradores, propiciam-se relações de conexão e confiança, facilitando a comunicação de visão e valores organizacionais (LEE; KIM, 2021). Destaca-se, neste sentido, que o compartilhamento da visão de futuro da empresa é uma importante habilidade da liderança, sendo ainda um preditor de sucesso organizacional (ARGENTI, 2017).

Além das questões já suscitadas anteriormente, o estudo realizado por Rizvi e Popli (2021) destaca que a comunicação significativa do líder precisa passar para a conversação, sendo respeitosa e dando oportunidade de expressão de forma justa para líder e seguidor, sua eficácia e impacto seriam atribuídos a dois fatores:

1. Transformando o pensamento: Comunicação que desafia seus pensamentos atuais, os motiva a pensar de forma criativa e diferente e de uma perspectiva mais ampla.
2. Transformando o indivíduo: A comunicação que não evita conversas difíceis sobre o desempenho individual fornece *feedback* honesto e acionável e ajuda no crescimento e desenvolvimento individual por meio de coaching e mentoring. (RIZVI; POPLI, 2021, p. 9).

É necessário, também, considerar outros fatores que se relacionam à influência social preconizada na comunicação de liderança, como equilibrar a atenção à construção da mensagem, bem como às necessidades, predisposições e valores presentes aos destinatários, e atentando-se também ao ambiente mais amplo em que o processo de comunicação ocorre (RUBEN; GIGLIOTTI, 2016).

2.6 TEORIA DA LINGUAGEM MOTIVADORA

A Teoria da Linguagem Motivadora teve seu início com os estudos do Dr. Jermiah Sullivan, em 1988, nos quais o autor reconheceu que o discurso do líder poderia gerar motivação nos colaboradores. Todavia, naquele momento, Sullivan afirmava que os líderes, em sua maioria, não utilizavam a gama da linguagem disponível de forma estratégica (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Para demonstrar o poder da linguagem no ambiente organizacional, Sullivan chamou sua teoria de Linguagem Motivadora, declarando que, com sua utilização, líderes teriam melhores resultados em engajamento, motivação, comprometimento e visão organizacional ao melhorar o desempenho da empresa, bem como a qualidade

de vida no trabalho (MAYFIELD; MAYFIELD; SHARBROUGH, 2014). Uma das bases para a Linguagem Motivadora seria a Teoria do Ato de Fala, de John L. Austin, na qual existiriam três categorias de atos de fala, que foram explicadas como “[...] atos de redução de incerteza (perlocucionário), atos de criação de significado (locucionário) e atos de ligação humana (ilocucionário).” (SULLIVAN, 1988, p. 104).

Em seu texto, “Três papéis da linguagem na teoria da motivação”, Sullivan (1988) fala que:

A teoria da linguagem motivadora é baseada em vários pressupostos importantes. Primeiro, o que um gerente diz a um funcionário afeta a motivação do funcionário. Em segundo lugar, a comunicação gerencial pode ser categorizada em três tipos de atos de fala: (a) aqueles que reduzem a incerteza do funcionário e aumentam seu conhecimento; (b) aquelas que reafirmam implicitamente o senso de valor próprio do empregado como ser humano; (c) e aqueles que facilitam a construção pelo empregado de esquemas e roteiros cognitivos, que serão utilizados para orientar o empregado em seu trabalho. Em terceiro lugar, as atuais teorias de motivação concentram-se quase exclusivamente em atos de fala gerenciais que reduzem a incerteza. Quarto, a influência gerencial na motivação dos funcionários por meio da comunicação é uma função da variedade de atos de fala que são empregados. Quanto mais variados os atos de fala, maior a probabilidade de o gerente influenciar a motivação dos funcionários (SULLIVAN, 1988, p. 104).

Sullivan (1988) considera que a maioria das teorias da motivação, ao tratar da linguagem, assume que a redução da incerteza é a forma de comunicação mais utilizada nos ambientes de trabalho em que os colaboradores sentem-se motivados. Nesses ambientes, os líderes vão além do *feedback*, defendem os valores e objetivos da organização e se envolvem em comunicação informal com os colaboradores, interessando-se por eles de forma genuína. Existem, portanto, três pontos que seriam fundamentais para estes líderes que utilizam a linguagem motivadora: compreender “[...] o que os funcionários precisam saber; a importância da dramatização e da comunicação informal; e a importância de ver os trabalhadores como pessoas e não como instrumentos.” (SULLIVAN, 1988, p. 105).

A partir dos estudos de Sullivan (1988), Milton e Jacqueline Mayfield elaboraram a Teoria da Linguagem Motivadora, tendo realizado diversos estudos no contexto organizacional a partir de 1995. Em suas publicações sobre a Teoria da Linguagem Motivadora, ficou clara a relação positiva e significativa da linguagem motivadora com: satisfação no trabalho do funcionário, desempenho, engajamento, autoeficácia, autoliderança, criatividade, inovação, competência percebida do líder,

satisfação com a comunicação do líder, menor absenteísmo, voz, intenção de permanecer e tomada de decisão eficaz (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Mayfield e Mayfield (2018) declaram que a Linguagem Motivadora seria uma orientação para o alinhamento entre as aspirações dos colaboradores e a visão da organização a partir da comunicação do líder, ajudando, dessa forma, os líderes a se conectarem com seus liderados e elevando a qualidade de vida no trabalho. Portanto, a fala do líder influencia a motivação dos colaboradores, sendo o conteúdo de seu discurso importante para que esta influência ocorra e afete positivamente o comportamento de satisfação e comprometimento no trabalho (ZHANG *et al.*, 2021).

Um dos pontos destacados na teoria trata a liderança como relacional e reflexiva, por isso a linguagem motivadora não pode ser tratada como um monólogo. O líder deve incentivar seus liderados a utilizar sua voz, com uma liderança distribuída e interativa. Quanto mais relacional é a conversa do líder, maior é a contribuição para o estado psicológico da equipe, bem como sua motivação (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Além disso, a estratégia de comunicação do líder influencia diretamente o resultado organizacional, então, utilizando a linguagem motivadora, as empresas podem, como relatam Twesme, Werner e Simha (2021), melhorar seu desempenho, pois somente habilidades intelectuais e a própria tecnologia não seriam suficientes para o alcance de objetivos organizacionais, e a Teoria da Linguagem Motivadora facilitaria a abertura para receber *feedback* por parte dos funcionários, elevando o desempenho dos colaboradores.

Men, Qin e Jin (2021) afirmam que a Teoria da Linguagem Motivadora por meio dos atos de fala, ou seja, linguagem que dá direção, de criação de significado e empática, fornece uma estrutura sólida para compreender como a comunicação da liderança facilita os processos de motivação nas organizações. A partir dos atos de fala, Mayfield e Mayfield (2018) propõem três dimensões da Teoria da Linguagem Motivadora, sendo elas a linguagem de criação de significado, a linguagem empática e a linguagem de orientação.

A linguagem de criação de significado relaciona-se à fala do líder que enfatiza e explica a visão e cultura da organização, evocando a identificação organizacional, por meio do alinhamento entre objetivos pessoais e da empresa (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). Ao utilizar a linguagem de criação de significado, Mayfield e Mayfield (2018) enfatizam que o líder auxilia os funcionários a perceberem que seus

talentos e competências são apreciados, ajudando-os a orientar suas habilidades para contribuir com as estratégias organizacionais. O significado é um influenciador importante na motivação dos colaboradores, pois algumas características centrais do trabalho levam a melhoria do desempenho do trabalhador e sua satisfação com o trabalho (HANKE, 2018), bem como ajuda o colaborador a perceber de que forma o seu trabalho contribui para um quadro maior no contexto organizacional e social (NGUYEN *et al.*, 2020).

A segunda dimensão da Teoria da Linguagem Motivadora trata da linguagem empática, atrelada à conexão emocional do líder com o indivíduo, denotando a capacidade de obter a perspectiva do funcionário nas diferentes situações (NGUYEN *et al.*, 2020). Nesse sentido, Mayfield e Mayfield (2018) enfatizam a expressão da preocupação genuína do líder para com o colaborador, que pode ser demonstrada em forma de elogios, reconhecimento e compaixão.

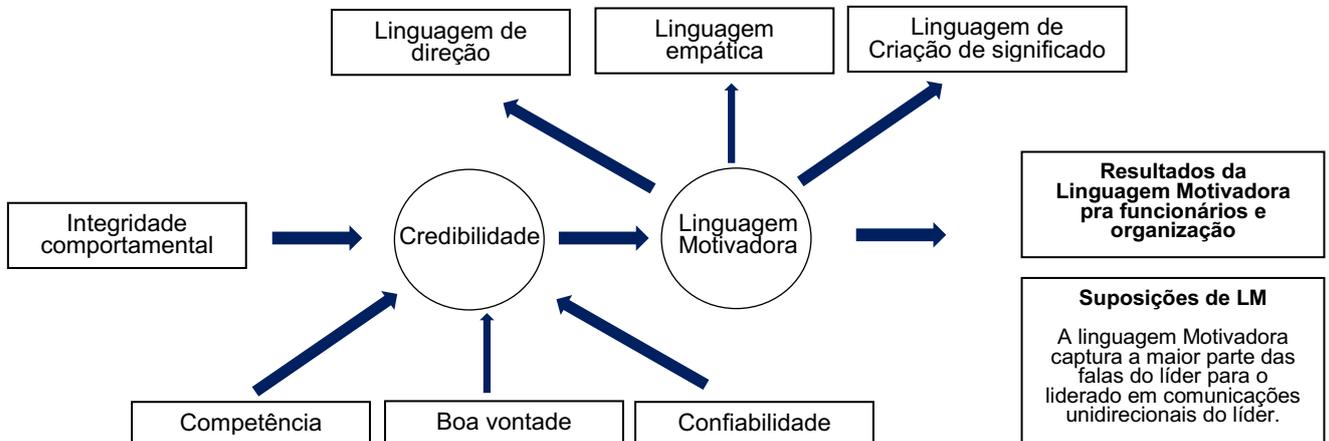
Ainda, é possível utilizar-se da Linguagem de Orientação, terceira dimensão da Linguagem Motivadora (LM) e também a mais utilizada pelos líderes. Esse tipo transmite informações que levam clareza das funções e compreensão da visão, metas e objetivos organizacionais (HOLMES *et al.*, 2021). Esta dimensão auxilia a reduzir as incertezas no ambiente de trabalho, bem como tensões devido à falta de clareza de papéis ou expectativas (HOLMES; PARKER, 2018).

Todavia, para que a LM tenha resultados no ambiente organizacional, é necessário que quatro pressupostos sejam atendidos. O primeiro dele está ligado à integridade comportamental do líder, ou seja, é necessário que as ações sejam coerentes com as palavras; o segundo pressuposto diz respeito à integração entre as três dimensões da LM nas mensagens; a terceira suposição está presente quando os liderados percebem a utilização da LM pelo líder; e, ainda, é importante que o líder utilize a LM em quase todas as conversas relacionadas ao trabalho com sua equipe (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Com relação à integridade comportamental, Holmes e Parker (2018) realizaram estudo sobre como a credibilidade facilita a percepção da linguagem motivadora no ambiente escolar, propondo uma estrutura (Figura 1). Os resultados do estudo apontam para a importância significativa da integridade comportamental para que a implementação da LM seja bem-sucedida, em que programas de preparação de lideranças que buscam desenvolver a credibilidade dos líderes, a partir da

competência, boa vontade e confiabilidade, facilitam o desenvolvimento da LM e, conseqüentemente, seus resultados.

Figura 1 – Modelo combinado de Linguagem Motivadora e Credibilidade



Fonte: adaptado de Holmes e Parker (2018).

Portanto, de acordo com Holmes e Parker (2016), sem a integridade comportamental e a credibilidade do líder seria improvável que se estabelecesse a linguagem motivadora de forma eficaz.

Para que os quatro pressupostos da Linguagem Motivadora estejam presentes na comunicação do líder, compreendendo a integração das três dimensões da LM, é importante aprofundar o conhecimento acerca dessas, conforme as dimensões a seguir.

2.6.1 Linguagem de criação de significado

Ao olhar para a definição de significado no universo do trabalho, percebe-se a relação do sentido interpessoal, ou seja, de como o indivíduo compreende o que faz em seu trabalho, com o ambiente e com seus valores pessoais, que é capaz de modelar a percepção de si mesmo e também do mérito no seu trabalho (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). Tendo em vista que esses modelos mentais são percebidos por meio dos relacionamentos, os vínculos de comunicação entre líder e seguidor merecem atenção especial, uma vez que a liderança influencia a forma como os funcionários avaliam o significado de seu trabalho através da fala, podendo aumentar

a autoeficácia, o desempenho e a satisfação no trabalho dos colaboradores (MEN; CHEN; JI, 2021).

Para isso, a linguagem de criação de significado, ou linguagem que faz sentido, tem papel fundamental ao comunicar para a equipe, por meio de histórias, metáforas e símbolos, o conhecimento necessário acerca da organização e sua cultura, em que esta dimensão da Linguagem Motivadora possui fator crítico em momentos de mudança e introdução de novas normas ou visão cultural (HOLMES *et al.*, 2021; ZHANG *et al.*, 2021). Os fundamentos desta linguagem vêm do modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham de 1976, que especifica as condições para que os indivíduos se tornem motivados internamente para um desempenho eficaz em seus trabalhos, relacionando o significado da tarefa, a cultura organizacional e a entrada e assimilação organizacional, à motivação e satisfação no trabalho (HANKE, 2018; MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Nguyen *et al.* (2020) relatam que a linguagem de criação de significado comunica quais habilidades são necessárias aos colaboradores, ajudando, desta forma, a orientar de que forma os talentos individuais contribuem com os objetivos organizacionais. Este tipo de comunicação transmite os modelos mentais da organização, ressaltando, além da contribuição, o propósito de cada pessoa com relação aos objetivos, conectando os valores e objetivos desses com as metas e objetivos da empresa (MAYFIELD; MAYFIELD; SHARBROUGH, 2014).

Por meio da Linguagem Motivadora, o líder influencia os colaboradores no ambiente de trabalho, utilizando-se das três dimensões, todavia, a linguagem de criação de significado identifica os aspectos motivacionais do trabalho que impactam diretamente nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Dessa forma:

A influência do significado se estende à energia e ao estresse sentido, dos fatores que afetam a motivação e os níveis de engajamento de um funcionário. Por exemplo, quando um líder orienta um seguidor a ver claramente o significado positivo do que ele faz, a motivação aumenta e o estresse diminui. Essa visão deriva da teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989), que se baseia em pesquisas psicológicas para propor que as pessoas naturalmente buscam vidas plenas e significativas. O desvio dessa busca humana básica causa ansiedade e gasto excessivo de energia, manifestando-se como estresse e falta de foco. Por outro lado, o apoio social (através da conversa do líder) pode aumentar o bem-estar, o comprometimento e o engajamento do seguidor. (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

A linguagem de criação de significado ocorre, portanto, quando o líder consegue transmitir as normas culturais, as expectativas comportamentais, a visão e os valores da organização aos liderados, demonstrando ainda, de forma genuína, que aprecia os talentos de sua equipe. Outros fatores relevantes para o propósito dizem respeito à identidade das tarefas, seu significado, autonomia para sua realização e *feedback* sobre desempenho, pois conectam o resultado do trabalho ao estado psicológico do colaborador por meio do significado desse, a responsabilidade sobre os resultados e o conhecimento sobre como alcançar estes resultados. O mediador mais influente destes estados psicológicos seria o significado experimentado pelo indivíduo, que é o fator principal desta dimensão da linguagem motivadora (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Para que a Linguagem de Criação de Significado atinja seu objetivo, é primordial que o líder utilize-se de habilidades de comunicação, dedicando tempo em conhecer sua equipe, descobrindo as habilidades e propósitos de cada um. Para isso, é necessário deixar o ego de lado, fazer perguntas, preferencialmente abertas, e ouvir com atenção o seguidor, solicitando e apoiando o *feedback* honesto por parte desse. Ao ouvir atentamente, é importante expressar a aceitação dos valores do funcionário, respeitando seus pontos de vista (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Os autores ainda dizem que a construção de significado é distribuída em oito características: narrativa cultural; ligações entre valores pessoais e de trabalho; mudanças organizacionais/culturais; orientação comportamental; valores culturais e modelos mentais; propósito coletivo/superior; significado da tarefa/contribuição individual; e inovação. Estas características traduzem-se em ações orientadas pelo líder, em que essas tornam-se mais importantes no momento de socialização e de mudança organizacional. A seguir, visualizam-se as categorias da Linguagem de Criação de Significado e as ações orientadas pelo líder.

Figura 2 – Categorias da Linguagem de Criação de Significado e ações do líder

Categorias da Linguagem de Criação de Significado	Narrativa cultural	São narrativas sobre regras culturais, metáforas e alegorias, que visam retratar heróis organizacionais. As histórias são utilizadas para invocar inspiração e valores pessoais do liderado
	Ligação entre valores pessoais e do trabalho	Envolve o líder descobrir os valores do liderado, ajudando-o a encontrar correspondência de seus valores com os objetivos organizacionais.
	Mudanças organizacionais e culturais	Em momentos de mudança organizacional, o líder deve retratar a visão futura, o tempo previsto e ter transparência, direcionando a explicação da mudança.
	Orientação comportamental	Está relacionado a delinear o comportamento desejável da equipe, através das regras da organização. Incluindo aí, aconselhamento político informal e orientação para a cooperação entre a equipe.
	Valores culturais e modelos mentais	Inclui integrar novos funcionários e socializar os valores culturais da organização, compartilhando fatos importantes e orientando o comportamento tanto de novos, como de antigos colaboradores
	Propósito coletivo/superior	Um funcionário deve entender como seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos, para prover a motivação do significado, transcendendo metas financeiras e de produtividade, observando os beneficiando a sociedade
	Significado da tarefa/contribuição individual	Ocorre quando o indivíduo envolve suas emoções de compromisso e orgulho na realização de suas atividades, indo além do cumprimento de seus deveres do trabalho, sendo o líder responsável por comunicar esta relação.
	Inovação	A linguagem que cria significado encoraja a criatividade, para isso o líder deve enfatizar a importância da inovação para os valores organizacionais e, creditar as iniciativas criativas aos funcionários que contribuem para as

Fonte: adaptado de Mayfield e Mayfield (2018).

A linguagem de criação de significado é fundamental para que os resultados sejam alcançados, e para isso é necessário conectar três estados psicológicos: o significado que o indivíduo atribui ao trabalho; a responsabilidade pelos resultados do trabalho; e o conhecimento a respeito das atividades que são executadas. As oito categorias de ações do líder relatadas dão suporte ao alcance dos objetivos (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

2.6.2 Linguagem Empática

A linguagem empática está associada com a própria definição de empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro (Vieira, 2017), No caso da Linguagem Motivadora, o líder conectando-se emocionalmente com o liderado. Esta conexão pode ocorrer por meio da comunicação oral, com a liderança sendo educada, compreendendo, aceitando e apoiando emocionalmente seus liderados (NGUYEN *et al.*, 2020).

Zhang *et al.* (2021) apontam, além da fala, que a escuta ativa é fundamental na relação do líder com o liderado, principalmente quando o último compartilha histórias relevantes de sua vida, o que inclui *feedback* positivo e compaixão em situações de estresse, por parte do líder.

Mayfield e Mayfield (2018), ao tratar da linguagem empática, embasam este comportamento na civilidade, tomada de perspectiva, empatia e compaixão, conceituando empatia como

[...] um atributo principal da inteligência emocional e pode ser medida pelo grau em que alguém mostra sensibilidade aos sentimentos e necessidades de crescimento dos outros e está responsivamente disposto a servi-los – especialmente em seu desenvolvimento. Líderes empáticos não apenas ouvem com atenção, eles se envolvem em escuta ativa parafraseando perguntas para garantir a compreensão, bem como treinando e compartilhando suas próprias histórias quando relevante. Ao fazê-lo, comunicar empatia reduz o diferencial de poder entre líder e seguidor, permitindo o desenvolvimento de relacionamento pessoal.

Ao incluir mensagens de apoio, compaixão e felicidade por eventos da vida pessoal dos funcionários, a linguagem empática transmite uma preocupação genuína com o bem-estar da equipe, incentivando-os a se dedicarem aos processos de trabalho (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018; MAYFIELD; MAYFIELD; SHARBROUGH, 2014). Além disso, Holmes *et al.* (2021) declaram que, ao utilizar a Linguagem Empática, o líder demonstra interesse na satisfação do funcionário e fornece suporte ao seu desenvolvimento profissional, pois expressa confiança nesse. Com relação aos benefícios da utilização desta dimensão da Linguagem Motivadora, Holmes e Parker (2018) denotam que, ao valorizar a equipe como seres humanos, enfatizam uma preocupação e consideração genuínas. Líder e liderados conectam-se e relacionam-se por meio de interações emocionais, que impactam positivamente no esforço e desenvolvimento profissional.

Um dos temas envolvidos na linguagem empática é a demonstração da vulnerabilidade e humildade do líder, sendo importante levar em consideração que, muitas vezes, mostrar-se vulnerável é sinônimo de fraqueza no meio organizacional. Todavia, esse comportamento reduz a diferenciação existente entre líder e liderado, fazendo com que ocorra uma identificação entre ambos. Civilidade, vulnerabilidade e humildade do líder, por sua vez, estão relacionados à melhoria do desempenho da equipe (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

A compaixão expressada pelo líder é importante no ambiente de trabalho, pois:

Líderes compassivos lidam fisiologicamente melhor com o estresse e se sentem mais felizes após o comportamento de ajuda (Boyatzis et al. 2006; Lyubomirsky 2008). Ao receber a compaixão do líder, os liderados geralmente têm alívio do sofrimento, mais conexão com o chefe e mostram maior engajamento no trabalho. (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Os autores ainda citam oito categorias para que a linguagem empática seja percebida pela equipe no ambiente organizacional: polidez/cordialidade; empatia no trabalho; realização e contratempos; metas pessoais; elogios ao desempenho; experiências pessoais; esforço; e barreiras de trabalho. As categorias e as ações do líder para colocá-las em prática são apresentadas a seguir (Figura 3).

Figura 3 – Categorias da Linguagem Empática e ações do líder

Categorias da Linguagem Empática	Polidez / Cordialidade	Reflete civilidade e respeito aos liderados na conversa. O líder competente em Linguagem Motivacional emprega normas culturais de boas maneiras com os liderados, o que inclui usar uma saudação amigável nos encontros.
	Empatia no trabalho	A empatia acontece quando o líder comunica que a satisfação no trabalho da equipe é uma prioridade. Isso inclui questionar sem julgamento e escuta genuína para descobrir como um liderado se sente sobre seu trabalho
	Elogio ao desempenho	Os elogios de um líder aos liderados devem estar de acordo com os índices de positividade, estabelecendo cinco comentários positivos para cada negativo. Pois os benefícios do elogio sincero são enormes.
	Experiências pessoais	Por meio da linguagem empática o líder libera os funcionários para estarem inteiros no trabalho. Pode utilizar mensagens sobre esforço em tarefas, e também celebrar pequenas vitórias para manter a motivação da equipe.
	Barreiras de trabalho	Refere-se ao apoio falado do líder quando um liderado está envolvido em uma tarefa desafiadora. O líder não deve ditar como o trabalhador deve se sentir, mas sim acolher a resposta emocional negativa de seu liderado.
	Realizações e Contratempos	Diz respeito ao apoio do líder. Ao sentir-se apoiado, um colaborador evoca motivação, novos conhecimentos e criatividade. Demonstra-se isso com consideração incondicional, bem como encorajamento.
	Metas pessoais	O líder precisa ouvir ativamente e usar a indagação para identificar exatamente quais são os objetivos pessoais do colaborador, oferecendo encorajamento para o alcance dos mesmos.
	Esforço	A persistência no trabalho pode ser virtuosa. Elogios e palavras de apoio são particularmente importantes para tarefas de longo prazo, onde celebrar pequenas vitórias ajuda a manter a motivação.

Fonte: adaptado de Mayfield e Mayfield (2018).

Apesar da importância da linguagem empática e das pesquisas indicando os benefícios da sua utilização no ambiente de trabalho, seu uso ainda é escasso entre as lideranças. Quando a linguagem empática não está presente, é mais comum que ocorra a redução de laços emocionais de liderados com seu líder, uma vez que não é

fortemente percebida uma preocupação com o bem-estar do colaborador (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

2.6.3 Linguagem de Orientação

A linguagem de orientação é a dimensão da Linguagem Motivadora mais utilizada na comunicação do líder com os liderados, uma vez que ela é fundamental para que as atividades sejam realizadas de maneira correta, levando-se à eficácia organizacional (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). Ela é utilizada toda vez que a liderança enfatiza quais são as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados, fornecendo, para isso, informações e padrões claros (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Pode-se dizer também que a linguagem de orientação permite que o ambiente de trabalho seja de segurança psicológica, uma vez que a equipe sabe o que se espera dela, pois requer que o líder transmita transparência, estabeleça metas e utilize-se de *feedback* construtivo sobre o desempenho (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). Men, Qin e Jin (2021) corroboram a visão dos autores ao dizer que os líderes fomentam a confiança dentro da equipe por serem competentes ao esclarecer tarefas e objetivos.

A segurança psicológica permitida pela linguagem de orientação é fundamental em momentos de mudanças e crises organizacionais, uma vez que esta dimensão da Linguagem Motivadora requer o fornecimento de uma direção clara, que contribui para reduzir a ambiguidade e incerteza para os liderados. Para que a linguagem de orientação tenha esse efeito, é necessário que ocorra a definição de expectativas realistas, *feedbacks* claros e uma comunicação aberta, clara e diretiva. Dessa forma, o líder adquire maior confiança de sua equipe, fomentando a confiança organizacional e a segurança psicológica (MEN; QIN; JIN, 2021).

Ao se tratar de orientação sobre o trabalho, os autores pesquisados são unânimes quanto à importância do *feedback* sobre o desempenho para que haja eficácia e eficiência. Esse tipo particular de *feedback* deve estar presente para que, de fato, a dimensão de linguagem de orientação seja realizada e obtenham-se os benefícios da Linguagem Motivadora (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018; MEN; QIN; JIN, 2021; HANKE, 2018; HOLMES *et al.*, 2021).

Nesse processo, o direcionamento presente na linguagem de orientação é possível, pois “[...] elucida os objetivos de uma pessoa, como os requisitos de tempo, qualidade e processo para o trabalho, bem como as recompensas associadas quando as metas são atingidas.” (NGUYEN *et al.*, 2020, p. 269).

Por estas razões, Mayfield e Mayfield (2018) observam que esta dimensão da Linguagem motivadora é vital para que a comunicação do líder seja eficaz, conectando os esforços dos indivíduos às metas organizacionais. Quando o colaborador não compreende essa conexão, há uma perda significativa de desempenho, pois a linguagem de orientação é primordial no direcionamento, compartilhamento de informações e conhecimentos, facilitação do desempenho ideal e contingências de desempenho, elementos essenciais para uma liderança eficaz.

Todavia, Zhang *et al.* (2021) falam que a associação entre as três dimensões da Linguagem Motivadora é o que de fato gera engajamento no trabalho, pois reduz as incertezas no trabalho, fornece apoio emocional e cria significado para as atividades da equipe, produzindo resultados positivos para os funcionários.

Assim como nas dimensões de linguagem que cria significados e linguagem empática, para que a linguagem de orientação seja conduzida pelo líder e percebida pelos liderados, o discurso do líder deve contemplar nove categorias de comportamentos, que vão desde a disseminação de informações básicas do trabalho até o empoderamento da equipe (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018). A seguir encontram-se estas categorias, bem como as ações do líder para colocá-las em prática em seu discurso (Figura 4).

Figura 4 – Categorias da Linguagem de Orientação e ações do líder

Categorias da Linguagem de Orientação	Requisitos/procedimento básicos de trabalho	Inclui abordar claramente os requisitos gerais de tarefas e as regras e regulamentos organizacionais, incluindo políticas éticas e de segurança. Tem como objetivo a compreensão do que precisa ser feito em um trabalho.
	Feedback de desempenho	O feedback de desempenho deve ser dado com frequência e de maneiras construtivas. Pois permite ao liderado um papel participativo, solicitando sua opinião e incluindo uma escuta ativa e responsiva do líder.
	Recursos disponíveis	Enviar mensagens aos liderados sobre maneiras de facilitar tarefas, treinamento, pessoas, conhecimento etc. Informando sobre todos os participantes e recursos disponíveis para os projetos executados.
	Expectativas de função	A explicação do líder sobre os papéis de trabalho diminui a ambiguidade de papéis e seus resultados negativos associados. Orientando sobre como liderados se inserem na cultura organizacional e apontando caminhos.
	Clareza da tarefa	É necessário que o líder especifique os deveres do trabalho que compõem o papel de um liderado. Para tarefas individuais e colaborativas, a contribuição do liderado é tão necessária quanto a clareza do líder.
	Prioridades	Um líder deve auxiliar o liderado a priorizar os requisitos do trabalho, incluindo as tarefas e resultados prováveis, para que não ocorra conflito de papéis ou desempenho inferior.
	Metas	Estabelecer metas desafiadoras é mais motivacional quando elas são acompanhadas de explicações compreensíveis de requisitos de tarefas importantes. Devem ser metas viáveis que trazem recompensas atraentes.
	Recompensas	Líderes habilidosos da linguagem de orientação terão flexibilidade e oferecerão conscientemente recompensas que movimentem os valores individuais do liderado, integrando o discurso de direção e significado.
	Autonomia / Autoridade	A autonomia, ou a liberdade de tomar decisões sobre suas próprias tarefas, é um fator motivacional integral, sendo imperativo no ambiente de hoje que exige respostas rápidas e ágeis.

Fonte: adaptado de Mayfield e Mayfield (2018).

Apesar de ser a faceta da LM mais utilizada entre os líderes, é importante que esses se utilizem das categorias da linguagem de orientação de forma metódica, buscando trazer clareza para as atividades, a partir da priorização de tarefas, metas e recompensas, com suporte de *feedbacks* construtivos, a fim de que se tenha maior motivação nas equipes, em conjunto com linguagem de criação de significado e a linguagem motivadora (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

2.6.4 Utilizando a Linguagem Motivadora

Para obter os melhores resultados dentro das organizações com a utilização da LM é preciso, como já mencionado em uma das premissas, que as três dimensões da linguagem (de criação de significado, linguagem empática e de orientação) estejam presentes na comunicação do líder ao mesmo tempo, pois cada uma tem uma função na motivação dos colaboradores. Todavia, Mayfield e Mayfield (2018) relatam que,

dada as diferenças individuais, algumas pessoas necessitam mais de uma faceta do que outra da Linguagem Motivadora. Por exemplo, um indivíduo que apresenta maior resiliência emocional tende a precisar menos da linguagem empática.

As dimensões da Linguagem Motivadora tem interação entre si, sendo importante notar que, quando uma faceta da linguagem não está presente ou está reduzida, impacta no resultado das outras facetas, em que este impacto é resultante em questões comportamentais, afetivas e motivacionais (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Dessa forma, quando a linguagem de criação de significado não está presente, podem surgir dificuldades na realização de tarefas relacionadas à linguagem de orientação, tendo em vista que as informações podem não ser suficientemente detalhadas para superar a falta de conhecimento cultural da organização. Ainda, quando há falhas na criação de sentido, a linguagem empática é afetada, pois as conexões emocionais são criadas a partir de uma cultura compartilhada. Entende-se, portanto, que a motivação em uma equipe fica limitada se não há uma percepção de propósito ligada ao seu trabalho, e assim os líderes necessitam usar mais tempo com a linguagem empática para lidar com problemas afetivos (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

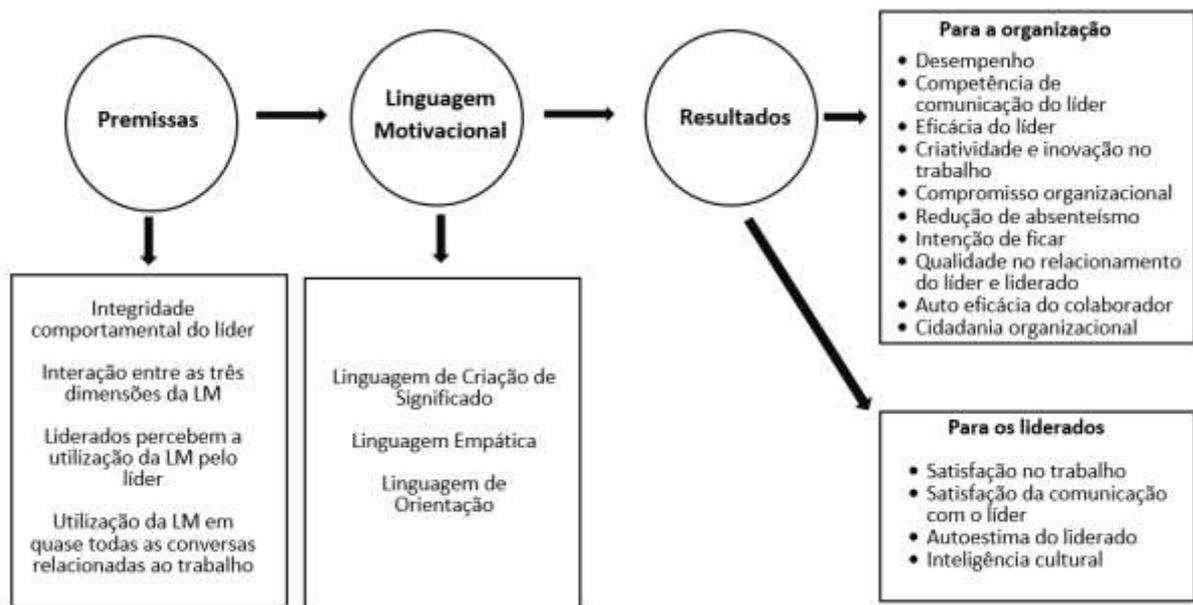
Já a falta ou redução da linguagem empática afeta a conexão entre líder e liderado, pois os trabalhadores sentem-se emocionalmente distantes do líder. Quando isso ocorre, é comum haver dificuldade de motivação, tendo em vista que o impulso motivacional advém principalmente da linguagem empática. Somente compreender as tarefas que precisam ser realizadas (linguagem de orientação) não faz com que as pessoas sintam-se valorizadas, portanto, para garantir o bom desempenho no trabalho, o líder precisa investir mais horas de orientação para as tarefas. Outra questão importante a ser avaliada é que, quando não há conexão emocional, há uma probabilidade menor de um seguidor se importar com os propósitos organizacionais, comunicados por meio da linguagem de criação de significado. Portanto, quando há menor qualidade da comunicação empática, há também menor motivação da equipe, resultando em problemas afetivos, menor desempenho, bem como aumento de taxas de absenteísmo, insatisfação e rotatividade, por exemplo (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Por outro lado, a Linguagem de Orientação, que tem foco no conhecimento necessário ao pleno desenvolvimento das atividades de trabalho, quando está em

falta, faz com que o apoio emocional e a noção de propósito tenham pouca influência no resultado do trabalho. Apesar de bom subsídio da criação de significado e do apoio emocional, sem a linguagem de orientação, os colaboradores podem ver o local de trabalho como grupo de apoio, ou ainda precisarão de muitas pistas e explicações culturais para ter um mínimo de desempenho, pois a falta de orientações adequadas podem criar ambiguidade de papéis e problemas relacionados ao estresse (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Todavia, quando o líder consegue utilizar-se das três dimensões da Linguagem Motivadora, partindo de suas premissas, as pesquisas estudadas nesta dissertação demonstram que os resultados são excelentes, tanto para a organização quanto para os indivíduos. A seguir, pode-se ter clareza de quais são estes resultados (Figura 5).

Figura 5 – Resultados da utilização da Linguagem Motivadora



Fonte: adaptado de Mayfield e Mayfield (2018).

2.6.5 Impactos da Linguagem Motivadora do Líder

A utilização da Linguagem Motivadora pelo líder, a partir de suas três dimensões (linguagem de orientação, linguagem empática e linguagem de criação de significado), proporciona excelentes resultados tanto para a organização quanto para

os colaboradores, como visto na seção anterior. Além desses resultados, pesquisas de diversos autores também demonstram os impactos gerados a partir da linguagem motivadora pelo líder, em sua equipe e nas organizações.

Hanke (2018), por exemplo, pesquisou a utilização da Linguagem Motivadora entre pares nos EUA e Índia, compreendendo que, quando o líder utiliza Linguagem Motivadora em seus discursos, influencia seus liderados a modelar suas práticas de comunicação com a Linguagem Motivadora também. Como resultado, o autor percebeu que o uso de LM pelos pares na organização influencia de forma positiva os resultados dos funcionários.

Outro impacto significativo percebido foi sobre o engajamento dos colaboradores. Em pesquisa sobre o engajamento em ações de Responsabilidade Social Corporativa, Zhang *et al.* (2021) perceberam que, em equipes em que o líder motiva os funcionários com a utilização de LM, os colaboradores estariam mais propensos a se envolver com ações de Responsabilidade Social Corporativa, bem como promover relacionamentos positivos com a organização. Desta forma, há maior probabilidade de os funcionários se conectarem emocionalmente, perceber cognitivamente e participar comportamentalmente destas ações, demonstrando que quanto melhor a eficácia da comunicação entre líder e liderado, melhor será o engajamento do funcionário na organização (ZHANG *et al.*, 2021).

A Linguagem Motivadora também impacta positivamente na confiança do funcionário no líder e na organização. Por meio da linguagem de criação de significado, por exemplo, é possível estabelecer e reforçar a confiança; já com a linguagem de orientação é possível definir expectativas realistas, bem como direcionar as ações dos colaboradores, reduzindo a ambiguidade e a incerteza (MEN; QIN; JIN, 2021). Uma das maneiras que podem facilitar a confiança é o compartilhamento de histórias para explicar a cultura, normas e comportamentos utilizados na organização, todavia, é importante que o líder se utilize de uma comunicação aberta, clara e direta para ter melhores resultados neste quesito (MEN; QIN; JIN, 2021).

A orientação para o *feedback*, por parte dos funcionários, também foi um dos resultados pesquisados, pois, ao utilizar a LM, o líder proporciona um ambiente mais seguro para que a equipe solicite *feedback* e tenha maior abertura para receber *feedbacks* também, o que estaria relacionado à melhora do desempenho organizacional em um determinado contexto. Portanto, a LM, em conjunto com a sinceridade gerencial, afeta de maneira positiva a orientação para *feedback*, que, por

sua vez, melhora o desempenho. Assim, “[...] à medida que a frequência do uso de linguagem motivadora por um supervisor aumenta, também aumenta a qualidade do desempenho do funcionário.” (TWESME; WERNER; SIMHA, 2021, p. 9).

Mayfield e Mayfield (2017) relatam que a utilização da Linguagem Motivadora influencia de forma positiva a criatividade dos colaboradores, tendo em vista que o discurso do líder abre caminho para um ambiente de apoio à criatividade, pois fortalece vínculos e melhora o ambiente de trabalho, tornando-o mais atraente para os colaboradores. Todavia, os autores indicam que é necessário que a organização tenha um sistema de recompensas que também valorize a criatividade, correndo o risco de, se não houver esta valorização pela organização, a utilização da LM não gerar os resultados esperados neste quesito.

Já Men, Chen e Ji (2021) retratam a importância da Linguagem Motivadora em cenários de incerteza, principalmente no âmbito das *startups*. Os autores falam que, independentemente do nível dos cargos, a utilização da Linguagem Motivadora nutre relacionamentos de qualidade entre os funcionários, o que facilita a articulação da visão, valores e cultura das *startups*. Por isso, os colaboradores são mais propensos a acreditar no futuro da empresa, tendo em vista os possíveis sentimentos de incerteza ocasionados pelo ambiente empresarial, considerado incerto e acelerado no qual as *startups* estão inseridas.

3 METODOLOGIA

Para compreender o impacto da linguagem motivadora do líder em equipes de tecnologia, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, a qual terá seu método relatado nesta sessão. Todavia, antes de ir a campo, faz-se necessário compreender a teoria que embasa este estudo, a Teoria da Linguagem Motivadora. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura buscando identificar as publicações que relacionam a teoria à liderança. O resultado da revisão integrativa encontra-se na fundamentação teórica e a metodologia da revisão no APÊNDICE A. A seguir está descrita a metodologia de pesquisa que norteia este estudo.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para chegar ao objetivo de compreender os impactos da utilização da Linguagem Motivadora do líder, segundo os liderados de equipes de TI, optou-se pela abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Gil (2007), a abordagem qualitativa busca compreender um grupo específico, coletando resultados que não necessariamente precisam ser apresentados de forma numérica.

O interesse da pesquisa qualitativa reside na compreensão do significado que as pessoas atribuem a situações e coisas, a partir de sua experiência e visão de mundo, focando em processos, significados e sua compreensão acerca de dado fenômeno. Assim, permite descobertas, *insights* e a compreensão dos indivíduos pesquisados sobre determinados temas, podendo fazer a diferença na vida das pessoas (MERRIAM, 2009). Dessa forma, a abordagem qualitativa é indicada para a compreensão de como os membros da equipe de TI da empresa pesquisada percebem que a linguagem utilizada pelo líder impacta em suas tarefas e resultados no dia a dia, pois busca a compreensão acerca do fenômeno comunicação em um dado contexto.

Ao descrever os métodos qualitativos, Creswell (2010) explica que a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. O autor destaca que, embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação.

Considerando o aspecto mais abrangente desta modalidade de pesquisa, Creswell (2010) ainda destaca aspectos, especialmente no processo de coleta de dados, que conferem vantagens ao pesquisador, em termos de facilidade de registro, flexibilidade e abrangência para capturar informações subjetivas e criatividade para adaptar os meios de coleta ao contexto do objeto a ser investigado. Esses aspectos são fundamentais para auxiliar na compreensão do objetivo desta pesquisa, tendo em vista que a percepção dos indivíduos é mais facilmente obtida por meio de entrevistas do que em questionários quantitativos, tendo em vista seu caráter subjetivo.

A abordagem qualitativa está inserida no paradigma interpretativista, na qual o mundo social é visto como sendo de uma realidade duvidosa, pois é socialmente construída, não tendo um sentido concreto, uma vez que é produto da subjetividade dos indivíduos (MORGAN, 1980). Desta forma, a abordagem interpretativista “[...] assume que a realidade é socialmente construída, ou seja, não há uma realidade única e observável. Em vez disso há múltiplas realidades, ou interpretações de um único evento.” (MERRIAM, 2009, p. 23). Neste sentido, busca-se com esta pesquisa compreender, a partir de um paradigma interpretativista, os processos surgidos e modificados a partir de realidades compartilhadas pelos liderados em uma equipe no contexto de uma Organização de Tecnologia da Informação, como sendo uma organização intensiva em conhecimento, buscando compreender a realidade observável sobre como a comunicação de determinado líder impacta sua equipe.

De acordo com Morgan (1980), no mundo organizacional, as metáforas interpretativistas tem seu foco em como a realidade é criada e sustentada. A exemplo da metáfora da linguagem, na qual os padrões de atividade social são vistos sob a ótica da linguagem e sua utilização, constituindo uma forma distinta de discurso. Essa metáfora é especialmente importante em se tratando do tema desta pesquisa, liderança e comunicação.

Esta dissertação trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa básica, que tem como foco o aprofundamento do conhecimento sobre o impacto da utilização da Linguagem Motivadora em equipe de TI, buscando entender o sentido que estas pessoas dão às suas experiências na referida equipe. Portanto, há um interesse em “[...] como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e que significados atribuem às suas experiências.” (MERRIAM, 2009, p. 23).

Para isso, na pesquisa qualitativa básica, os dados são coletados por meio de entrevistas, análise de documentos ou observações, e na análise dos dados busca-

se encontrar padrões que sejam recorrentes, sendo a interpretação realizada a partir da compreensão que o pesquisador tem sobre a compreensão dos participantes da pesquisa (MERRIAM, 2009). Neste estudo, foram realizadas entrevistas com os membros de um time de TI.

Merriam (2009) ainda aborda as principais características de uma pesquisa qualitativa, que se enquadram também na pesquisa qualitativa básica, conforme citadas abaixo, em que essas características mostram-se adequadas para o alcance do objetivo desta dissertação.

- O foco da pesquisa qualitativa básica está no significado e compreensão acerca do fenômeno, a partir da perspectiva dos participantes;
- O pesquisador é o instrumento primário de coleta e de análise dos dados;
- A pesquisa qualitativa é um processo indutivo, caracterizando-se por elaborar conceitos, teorias ou hipóteses a partir dos dados coletados;
- A pesquisa qualitativa resulta em uma descrição rica em detalhes sobre contextos, participantes e atividades, podendo utilizar, para isso, imagens, citações de documentos, notas de campo, entre outros;
- A amostra de pesquisa geralmente é escolhida de forma proposital e é pequena, em contraste com a amostragem maior e aleatória da pesquisa quantitativa.

Essas características da pesquisa qualitativa básica requerem do pesquisador algumas competências, como uma postura questionadora, maior tolerância à ambiguidade, observar com cuidado, realizar boas perguntas, pensamento indutivo, habilidade de escrita. Por isso, em um sentido mais amplo, a pesquisa qualitativa básica é um processo sistematizado que permite saber mais sobre um fenômeno, contribuindo para a base de conhecimento em um determinado campo.

3.2 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS

Tendo como objetivo avançar o conhecimento sobre os impactos da utilização da Linguagem Motivadora por líderes em empresas de Tecnologia da Informação no contexto brasileiro, serão utilizados como método de coleta de dados o questionário da Escala de Linguagem Motivadora proposta por Mayfield e Mayfield (2018), que caracteriza-se por um formulário autopreenchido pelo liderado. Isso porque:

A percepção de um seguidor sobre o uso de Linguagem Motivadora não pode ser medida diretamente. Em vez disso, os instrumentos de Linguagem Motivadora usam alguma forma de medição indireta para capturar o construto ou a percepção de seu uso. Embora a Linguagem Motivadora tenha sido medido usando vários instrumentos, o formulário de medição mais comum tem sido um questionário autopreenchido pelo seguidor. (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

O questionário (ANEXO A) é composto por 24 situações em que se tem como opções de resposta uma Escala Likert de 5 pontos (nunca, raramente, ocasionalmente, frequentemente e muito frequentemente), as quais os indivíduos de pesquisa responderam de acordo com o grau em que o comportamento de comunicação anunciado está presente nas falas do líder.

Antes de responder ao questionário, os respondentes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para participação na pesquisa em formato *on-line*, via formulário autopreenchido. Na sequência responderam a Escala de Linguagem Motivadora e ao final do questionário enviaram suas informações de contato para o agendamento da entrevista semiestruturada.

A utilização da Escala mostrou-se importante na medida em que se podem contrastar os resultados da percepção dos membros da equipe, neste instrumento já validado e generalizado, com suas reflexões e percepções obtidas por meio da entrevista semiestruturada.

Desta forma, para conseguir responder à questão de pesquisa deste estudo, buscando compreender quais são os impactos da utilização da Linguagem Motivadora do líder sobre os liderados, segundo liderados de equipes de TI, foram ouvidos os liderados. Com esse objetivo, foi utilizada como estratégia de coleta de dados, além da Escala de Linguagem Motivadora, uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), a qual foi realizada de forma *on-line* por meio do *Google Meet* (aplicativo do Google para realização de videoconferências).

As entrevistas foram agendadas via *WhatsApp* e realizadas de forma *on-line* via *Google Meet*, sendo gravadas com a autorização verbal dos entrevistados. As entrevistas ocorreram entre fevereiro e março de 2023, após negociação com a empresa para a realização da pesquisa com uma equipe de sua escolha, e seu aceite em janeiro de 2023.

As entrevistas buscam a obtenção de informações por meio da fala do indivíduo, buscando revelar condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos e transmitindo, representações de determinados grupos (MINAYO, 1994).

Este tipo de entrevista caracteriza-se por ser flexível e dinâmica. Sendo assim, ela é não padronizada e não estruturada, tendo como objetivo fazer com que o entrevistado fale sobre suas perspectivas, sem a estruturação da conversa. Portanto, são realizadas perguntas abertas e descritivas, com as quais o entrevistador busca sondar detalhes e descrições sobre as experiências do entrevistado acerca de determinado tópico, ao qual se quer estudar (TAYLOR; BOGDAN, 1997), nesta dissertação, a compreensão da utilização da Linguagem Motivadora pelo líder e seu impacto na equipe.

Duarte (2004) enfatiza que realizar uma pesquisa não é tarefa fácil, e que exige neste processo que o pesquisador conheça profundamente os objetivos de seu estudo; conheça o contexto no qual se pretende realizar a investigação por meio de revisões de literatura, conversas com pessoas que fazem parte do universo a ser pesquisado, entre outros; incorporação do roteiro de entrevista; segurança e autoconfiança, além de certo nível de informalidade, porém sem perder os objetivos da pesquisa da mente.

Na entrevista semiestruturada, os participantes são percebidos como pessoas que constroem os seus discursos com base nas suas ações e nos significados que vêm dos processos de comunicação com as pessoas com as quais compartilham opiniões, crenças e valores. Todavia, acredita-se que a compreensão do mundo pela perspectiva do entrevistado somente torna-se acessível se houver uma proximidade entre entrevistador e entrevistado. Para isso, o pesquisador deve assumir um papel que favoreça um diálogo mais aberto, fazendo emergir aspectos significativos sobre o tema, o que é possível se ele for menos diretivo (FRASER; GONDIM, 2004).

Fraser e Gondim (2004) retratam ainda que, na pesquisa qualitativa, envolvendo a entrevista semiestruturada, o que importa não é o número de participantes, mas quantas pessoas entrevistadas são capazes de informar conteúdos que sejam significativos para a compreensão dos objetivos da pesquisa.

Portanto, para atingir o objetivo da pesquisa, foram realizadas sete entrevistas com membros de um dos times da empresa pesquisada, em que os indivíduos foram identificados como Entrevistado 1 a Entrevistado 7. O questionário semiestruturado

de nove questões está presente no final deste trabalho (APÊNDICE A). As transcrições das entrevistas foram realizadas com o auxílio do *software* Transkriptor.

Os indivíduos pesquisados fazem parte de uma mesma equipe e são desenvolvedores de softwares, sendo 6 homens e 1 mulher, todos com pós graduação, e com idade entre 27 e 53 anos.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado como método de apreciação de dados a análise temática, proposta por Braun e Clarke (2006). Este método tem como objetivo identificar, analisar e relatar padrões a partir dos dados coletados na pesquisa, sendo estes padrões identificados como temas, por isso a nomenclatura de análise temática. Dessa forma, a análise temática funciona para refletir e desvendar aspectos da realidade capturada na pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006).

Os autores retratam os temas como sendo informações importantes em resposta à questão de pesquisa, demonstrando um nível de padronização ou significado nas respostas dos indivíduos entrevistados, que são codificados em razão do grau de importância destes padrões que trazem significados repetidos. Sendo assim, a análise temática inicia desde o momento da coleta de dados por meio da percepção do pesquisador, e sua escrita permanece por todo o processo de codificação. Para que a análise seja efetiva, propõe-se a utilização de seis fases de análise, que serão relatadas a seguir (BRAUN; CLARKE, 2006).

A fase 1 está relacionada à familiarização com os dados da pesquisa, que se dá por meio da leitura repetida e ativa dos dados buscando identificar significados e padrões. Braun e Clarke (2006) indicam que o ideal é realizar a leitura de todo material antes de iniciar a codificação propriamente dita, e já nesse momento ir identificando possíveis padrões (BRAUN; CLARKE, 2006).

Após a familiarização, tem início a geração de códigos iniciais, que se configura na segunda fase da análise temática. Nesta etapa, a partir de uma lista inicial formulada na fase 1, são gerados os códigos iniciais. Códigos identificam alguma característica dos dados que o pesquisador considere interessante e significativo para o estudo. Para esta fase, aconselha-se codificar o maior número possível de padrões

que são percebidos; também, estratificar os códigos por relevância; ainda, relacionar os temas diferentes de acordo com os códigos (BRAUN; CLARKE, 2006).

Na fase 3, realiza-se a procura por temas, isso significa que, após os dados serem codificados e agrupados, são analisados em um nível mais amplo e organizados de acordo com temas que agrupam diferentes códigos (BRAUN; CLARKE, 2006).

A partir da definição destes temas, ocorre a revisão dos temas, quarta etapa da análise temática. Nesse momento, o pesquisador envolve-se com o refinamento dos temas, buscando evidenciar o que são e o que não são temas, quais precisam ser divididos ou agrupados, considerando a validade deles diante da questão de pesquisa. Ao final desta fase tem-se uma visão geral dos temas e como eles se encaixam com relação aos dados coletados (BRAUN; CLARKE, 2006).

Tendo um mapa temático satisfatório com relação aos dados coletados, é realizada a definição e nomeação dos temas, fase 5 da análise, identificando a essência de cada tema e determinando qual aspecto dos dados ele trata. Para isso, para cada tema é preciso escrever uma análise detalhada, identificando sua história e como ele se encaixa no contexto geral do estudo, buscando responder a questão de pesquisa. Ao final da fase 5, deve-se poder definir com clareza quais são e quais não são os temas (BRAUN; CLARKE, 2006).

A última etapa da análise temática é a produção do relatório, o momento de redigir a análise temática, contando a história dos dados de uma maneira que convença o leitor da validade da análise realizada (BRAUN; CLARKE, 2006).

Sendo assim, após a transcrição, foi realizada a análise temática dos dados coletados, sendo realizada a leitura da transcrição até a familiarização com os dados. A partir daí, foi possível gerar os códigos iniciais e, posteriormente, reduzir os códigos por similaridade e busca dos temas. Durante esse processo foi possível revisar os temas e chegar a um agrupamento e nomeação desses para a produção do relatório.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender os impactos que a utilização da Linguagem Motivadora do líder tem na equipe em uma organização na área de Tecnologia da Informação, foi escolhida uma empresa de *software* do Oeste do estado de Santa Catarina, reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar pela GPTW (*Great Place to Work*), que está no mercado há 37 anos e utiliza metodologias ágeis no planejamento e execução de seus projetos.

A escolha pela empresa deu-se pela relevância desta organização no meio de tecnologia na região, facilidade para acesso a essa e abertura para realização de pesquisas com seus colaboradores. Dessa forma, foi entrado em contato com o RH da empresa e enviado *e-mail* solicitando autorização para a realização da pesquisa com uma equipe que seja percebida pela empresa como obtendo excelentes resultados e tendo boa liderança. Sendo assim, foi escolhida pela empresa a equipe de Desenvolvimento e folha de pagamento, cujo líder é um homem de 34 anos de idade, com pós-graduação na área de Tecnologia da Informação e atua na empresa há 6 anos.

Após aprovação foi enviado um *link* de uma pesquisa *on-line* criada no *Google Forms*, para que os integrantes do time pudessem responder, não havendo obrigatoriedade para tal. Assim, também foi solicitado seus dados de contato, tendo em vista que, por conta da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a empresa não pode informar os dados de seus colaboradores para terceiros. O formulário consta no final desta dissertação (ANEXO A).

Depois de respondido o formulário, a pesquisadora entrou em contato para agendar a entrevista, que foi realizada de forma *on-line* via *Google Meet* e gravada para posterior transcrição e análise de resultados. A seguir são apresentados os resultados da aplicação da Escala de Linguagem Motivadora, bem como a análise das entrevistas semiestruturadas.

Portanto, para chegar ao objetivo deste estudo, avaliar os impactos da linguagem motivadora em equipes de tecnologia da informação, no contexto brasileiro, será realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a metodologia de pesquisa qualitativa básica proposta por Merriam (2009), sendo a estratégia para a coleta de dados a entrevista semiestruturada, e a análise de dados análise temática de Braun e Clarke (2006). A população a ser pesquisada será de equipes de Organizações

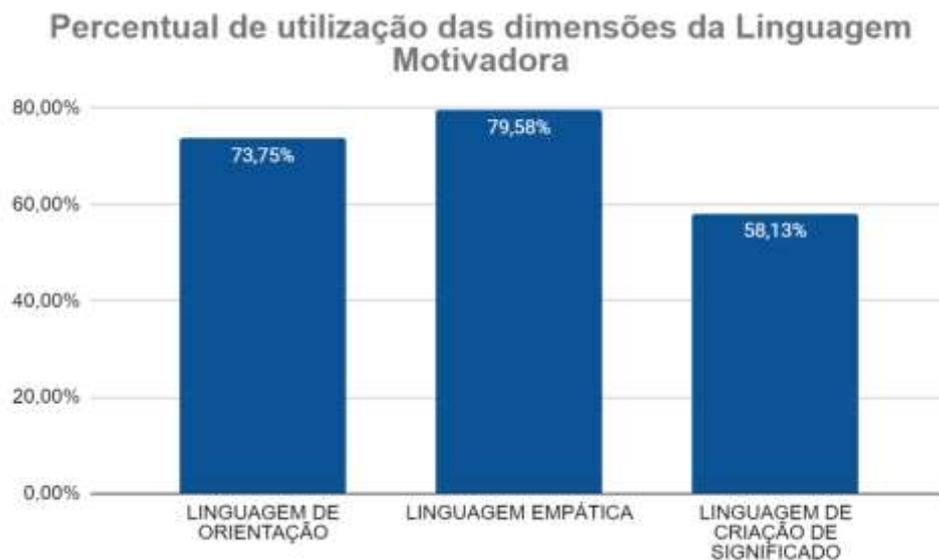
Intensivas em Conhecimento, do segmento de Tecnologia da Informação/Indústria de *softwares*, da cidade de Chapecó (SC).

4.1 ESCALA DE LINGUAGEM MOTIVADORA EM EQUIPE DE TI

Os sete participantes da pesquisa responderam inicialmente à Escala de Linguagem Motivadora, proposta por Mayfield e Mayfield (2018), para avaliar a utilização da linguagem do líder. Neste caso específico, verificou-se que a dimensão mais utilizada pelo líder, diferentemente de achados na literatura, foi a Linguagem Empática, e não a Linguagem de Orientação, que é tida como a mais utilizada no dia a dia dos líderes ao se comunicarem com suas equipes.

A seguir, verifica-se o percentual de utilização das dimensões da Linguagem Motivadora pelo líder da equipe de Tecnologia da Informação, sendo: Linguagem Empática utilizada 79,58% das vezes; Linguagem de Orientação, 73,75%; e Linguagem de Criação de Significado, 58,13% (Tabela 1). Percebe-se, portanto, que, apesar de sua importância para motivar internamente os colaboradores, o significado do trabalho individual na cultura organizacional, bem como na satisfação no trabalho, merece ser mais explorado pelo líder em questão para oportunizar o aumento da motivação no trabalho, por meio da linguagem do líder (HANKE, 2018; MAYFIELD; MAYFIELD, 2017).

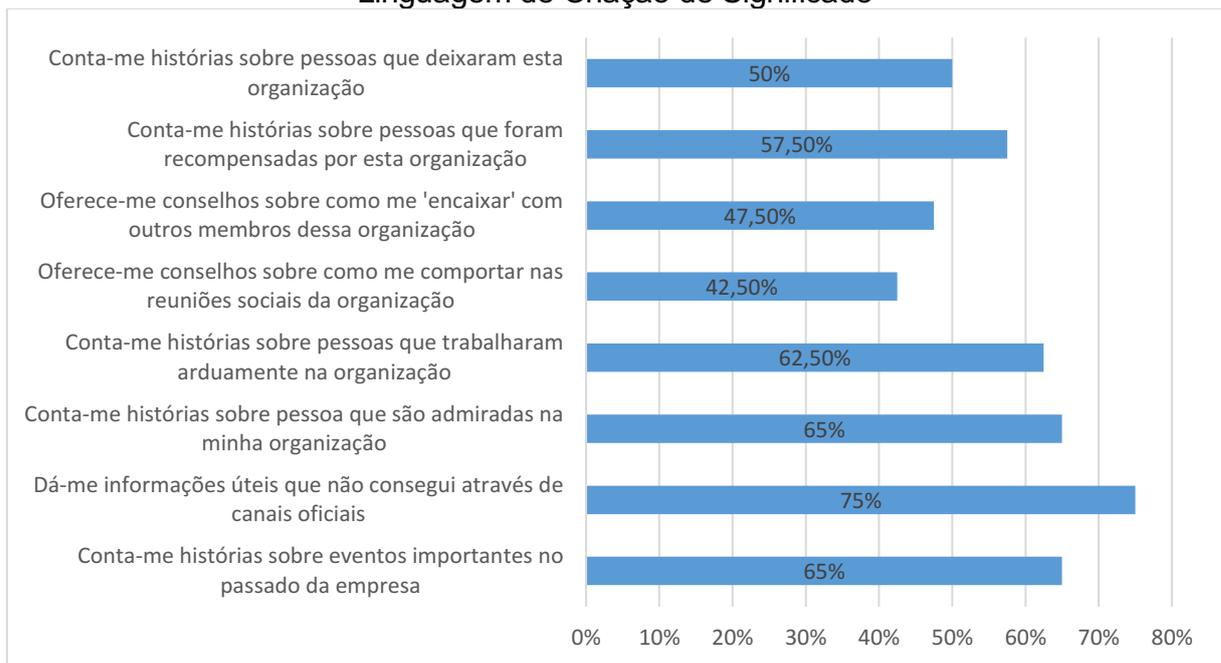
Tabela 1 – Percentual de utilização das dimensões da Linguagem Motivadora pelo líder



Fonte: elaboração da autora (2023).

Ao analisar as respostas às perguntas da Escala de Linguagem Motivadora no que diz respeito à Dimensão da Linguagem de Criação de Significado, observa-se que o líder provê a equipe com informações necessárias à realização de seu trabalho. Todavia, ao comunicar-se com o time, utiliza com pouca frequência narrativas culturais que poderiam reforçar a cultura organizacional e o sentido do trabalho dos indivíduos (Gráfico 1). Com menor frequência ainda, os membros da equipe obtêm conselhos que sejam úteis, por parte do líder, para adaptar-se a diferentes situações no cotidiano. Esse tipo de aconselhamento é importante para delinear o comportamento desejável e esperado dos indivíduos de acordo com regras explícitas ou implícitas na organização (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Gráfico 1 – Percentil das respostas à Escala de Linguagem Motivadora, Dimensão da Linguagem de Criação de Significado

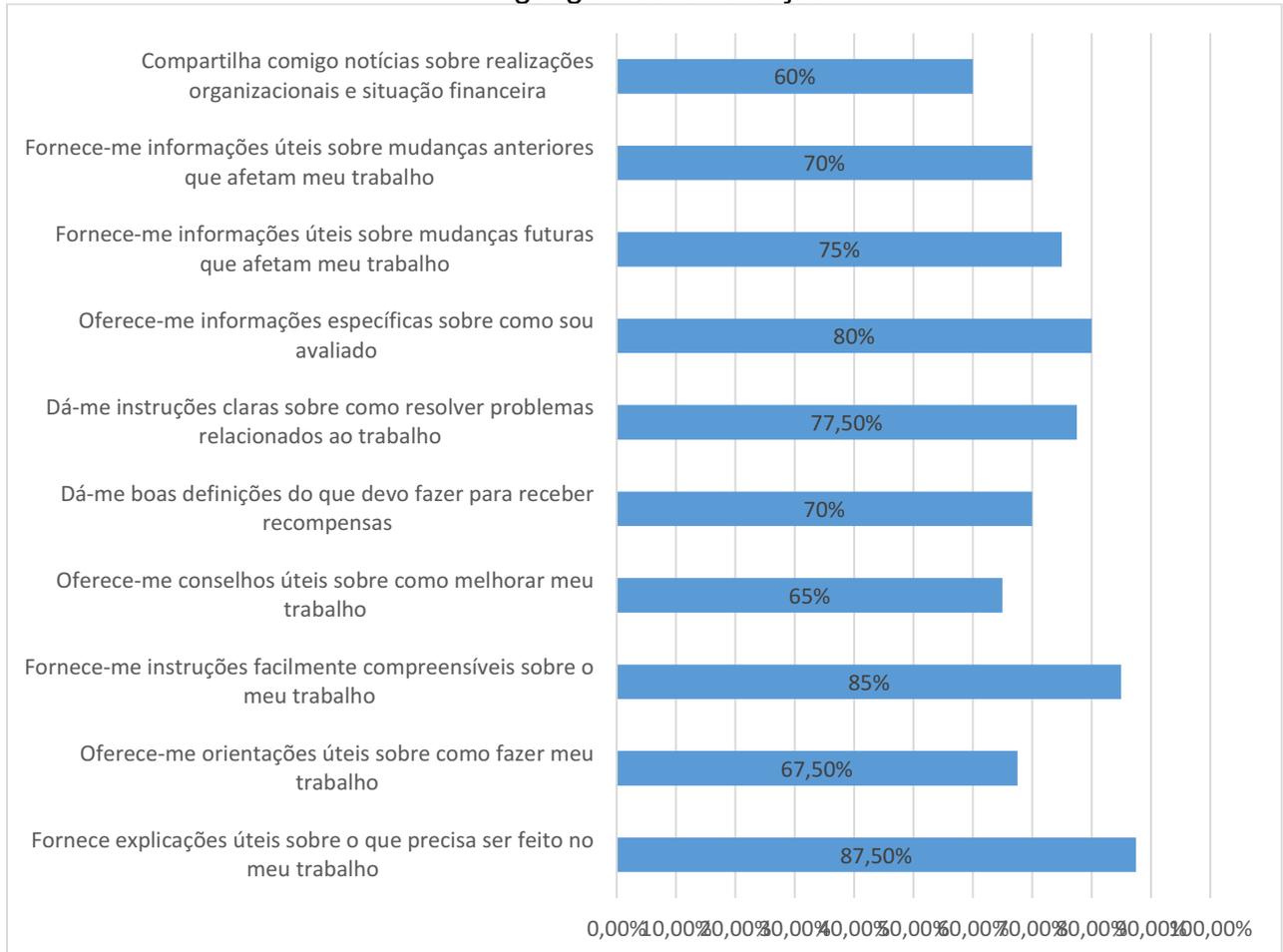


Fonte: elaboração da autora (2023).

Ao analisar as respostas obtidas para a Dimensão da Linguagem de Orientação (Gráfico 2), percebe-se que o líder fornece orientações de forma adequada e compreensível à equipe, possibilitando auxiliar na execução das tarefas e resolver problemas relacionados ao trabalho, sendo estes importantes para gerar segurança psicológica, fomentando confiança por meio do esclarecimento de tarefas e objetivos (MEN; QIN; JIN, 2021), aparecendo novamente o aconselhamento como um aspecto

que pode ser mais bem explorado pelo líder. Nessa dimensão da Linguagem Motivadora, os conselhos sobre como melhorar o trabalho, quando aparecem com maior frequência na comunicação do líder, podem facilitar o desempenho ideal do colaborador ou da equipe (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Gráfico 2 – Percentil das respostas à Escala de Linguagem Motivadora, Dimensão da Linguagem de Orientação



Fonte: elaboração da autora (2023).

Apesar da frequência entre 60 e 87,5% quando se trata de levar informações importantes para a equipe, compartilhar informações sobre realizações organizacionais e situação financeira, que seria um aspecto importante para que as categorias da linguagem de orientação sejam percebidas pelo liderado, requerem uma frequência maior em sua utilização pelo líder em suas comunicações, para que se obtenha mais clareza com relação aos recursos disponíveis, prioridades e até mesmo elevar o nível de autonomia da equipe.

Dentre as três dimensões avaliadas pela Escala de Linguagem Motivadora, a Dimensão de Linguagem Empática, que está associada à capacidade de conexão emocional do líder com o liderado, por meio da expressão de sua confiança e preocupação legítima, foi a mais bem avaliada pela equipe (NGUYEN *et al.*, 2020). A partir da leitura do Gráfico 3, nota-se que a confiança depositada pelo líder nos liderados é muito frequente, o que pode demonstrar apoio e encorajamento em momentos difíceis, bem como em tarefas desafiadoras, estando de acordo com o comportamento requerido nas categorias da linguagem empática – Barreiras de trabalho, Realizações e contratempos e Esforço (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Gráfico 3 – Percentil das respostas à Escala de Linguagem Motivadora, Dimensão da Linguagem Empática



Fonte: elaboração da autora (2023).

4.2 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A LINGUAGEM MOTIVADORA DO LÍDER

A análise das entrevistas realizadas na pesquisa, contemplando qual a percepção dos entrevistados sobre a utilização da Linguagem Motivadora pelo líder da equipe é apresentada em três sessões, a seguir: Linguagem que cria significado a partir da Metodologia Ágil; Políticas de Gestão de Pessoas a favor da Linguagem

Empática na área de TI; e Comunicação do líder que enfatiza a Linguagem de Orientação.

4.2.1 Linguagem que cria significado a partir da Metodologia Ágil

Com as entrevistas foi possível perceber a relação entre a estrutura organizacional e a metodologia de trabalho utilizada com a percepção de propósito dos membros do time, pois todos os entrevistados dizem ter clareza tanto das entregas em relação à organização quanto da função e da importância dela. Todavia, essa percepção parece estar relacionada à metodologia utilizada para o desenvolvimento dos projetos, os métodos ágeis, em que cada membro do time tem um papel específico e ocorrem interações nas quais há trocas de informações importantes para o cumprimento do propósito da empresa.

A Entrevistada 5 trouxe declarações sobre o DNA da empresa, que seria a tradução da visão, valores e propósito dela no seu dia a dia, denotando que esses fatores estão na cultura da empresa e que seria impossível dissociá-los da prática, conforme fala a seguir:

A gente tem muito do DNA da empresa no dia a dia, que lá na XX é soluções de alta *performance*. Então tudo o que a gente faz é voltado para ser executado em massa, ser rodado em *back end* durante a noite de forma robotizada. Então, muito do que a XX é, ou o ramo que ela seguiu, a gente meio que todo dia tem que seguir nessa linha de raciocínio, sabe? (Entrevistada 5).

Percebe-se que os métodos ágeis possibilitam à equipe uma visão geral dos processos a serem seguidos, qual a importância de cada pessoa no time e como elas contribuem para a entrega geral do projeto, sendo possível também a percepção da entrega que a empresa faz para a sociedade. Por exemplo, o Entrevistado 4 disse que a empresa processa 7% das folhas de pagamento do país, demonstrando orgulho em fazer parte da organização. Além disso, o Entrevistada 5 também cita como que as responsabilidades e prazos são bem especificados dentro da metodologia ágil, facilitando o entendimento do impacto do trabalho para as entregas previstas no projeto. Ainda, como o líder tem conhecimento de todo o projeto, ele contribui para a percepção da equipe também.

O papel do líder na disseminação do propósito está mais relacionado ao planejamento que é realizado para os projetos e em como transmitir este planejamento para o time. Todavia, como esse processo faz parte da metodologia ágil, esta clareza demonstrada pelos entrevistados parece estar mais relacionada aos rituais da metodologia do que ao papel do líder propriamente dito, em que dois entrevistados fazem essa relação. Dessa forma, nas organizações que utilizam métodos ágeis, o papel do líder é bem direcionado, como na definição dos *road maps* (ferramenta visual que se assemelha a um cronograma e serve como guia ao longo de um projeto), sendo o planejamento realizado em conjunto com a equipe. O acompanhamento é realizado em reuniões diárias e semanais, organizadas em *sprints* (períodos de 14 a 15 dias).

Apesar da clareza nas definições e papéis, os entrevistados citaram que o líder criou diferentes painéis de acompanhamento com indicadores que facilitam a percepção e análise por parte do time sobre o desempenho individual e da equipe, atingimento das metas e prazos estipulados, entre outros.

Porém, para membros da equipe que trabalham há mais tempo na área de tecnologia da informação, os entrevistados dizem que o líder não tem uma interferência tão grande na percepção de propósito. Ao que parece, o líder influencia positivamente a percepção dos mais jovens na equipe, pois explica o que deve ser feito, como a empresa trabalha e a importância do trabalho/atividades de cada um.

Neste sentido, quando ocorrem mudanças tanto no escopo dos projetos como mudanças na organização, todos os colaboradores são informados e envolvidos no processo, como na fala trazida pelo Entrevistado 4: “[...] aí ele traz para nós e fala: ‘e aí, galera, o que vocês acham? Você acha que isso vai ser positivo?’ Então isso tudo é compartilhado com o time e isso é bem legal. A gente está aqui e sabe o que está acontecendo.”

O líder da equipe entrevistada também demonstra ter a competência de inovação bem direcionada tanto aos processos da equipe como ao acompanhamento de atividades e dados para dar suporte à tomada de decisão. Essas inovações são reconhecidas pelos membros do time como facilitadoras para melhorias internas, como relata a Entrevistada 5:

Ele tem todas essas métricas e com isso ele consegue, de vez em quando, trazer e confrontar, falando por exemplo, em relação ao ano passado, esse ano a gente teve uma diminuição de 40% dos erros em janeiro. Então está sendo muito positivo para o nosso time como essas coisas são

compartilhadas. E especialmente ele, digamos assim, está criando mais coisas para extrair mais esses dados para a gente ter mais essa clareza.

Nesse sentido, os direcionamentos do líder para a equipe são percebidos de forma positiva, principalmente pela utilização de ferramentas utilizadas que dão visibilidade a métricas e indicadores que podem ser acompanhados por todos. A metodologia utilizada pelo líder possibilita o entendimento das etapas dos projetos e sua execução, bem como o entendimento do planejamento estratégico da empresa, novos clientes e os rumos que ela busca tomar. Estes aspectos podem ser percebidos na fala do Entrevistado 2:

O planejamento somos nós que fazemos em conjunto. Então, se a gente sabe, está ciente, conhece a rotina, que ela é mais complexa, a gente consegue trabalhar junto para planejar, a gente sabe que não vai ser fácil, né? A gente nunca pretende estourar os prazos do planejamento, mas às vezes acontece. E quando acontece de não entregar no prazo, eu acho que é bem tranquilo. A gente diariamente já reporta impedimentos, dificuldades e o gestor consegue ter esse acompanhamento também.

Ao relacionar as categorias da linguagem de criação de significado propostas por Mayfield e Mayfield (2018) com as percepções dos entrevistados na pesquisa, percebe-se que as categorias estão relacionadas não somente à linguagem do líder, mas também à metodologia de gestão de projetos adotada na empresa e às próprias políticas e cultura presentes na empresa.

A seguir são apresentados em quais aspectos estão presentes as categorias da Linguagem de Criação de Significado da Teoria da Linguagem Motivadora. O Quadro 2 apresenta a presença das categorias em três aspectos diferentes:

- O comportamento do líder (percepções da entrevista semiestruturada e da Escala de Linguagem Motivadora com no mínimo 75% de frequência para ser considerado o comportamento presente);
- Presença a partir dos artefatos e rituais da metodologia ágil;
- Presença percebida a partir da cultura organizacional e políticas de Recursos Humanos.

Quadro 2 – Avaliação das categorias da Linguagem de Criação de Significado do líder de equipe de TI

Categoria da Linguagem de criação de significado	Presença no comportamento do líder	Presença relativa à metodologia utilizada	Presença relacionada às políticas da empresa
---	---	--	---

	Entrevista	Question.	Entrevista	Entrevista
Narrativa cultural	-	-	-	-
Ligação entre valores pessoais e do trabalho	-	-	X	-
Mudanças organizacionais e culturais	-	X	X	X
Orientação comportamental	-	-	X	X
Valores culturais e modelos mentais	-	-	-	X
Propósito coletivo/superior	-	-	X	X
Significado da tarefa e contribuição individual	X	X	X	-
Inovação	X	-	-	-

Fonte: elaboração da autora (2023).

Assim, das categorias citadas pelos autores para a dimensão da Linguagem de Criação de Significado, levando em consideração a entrevista e o questionário aplicado com os indivíduos que participaram da pesquisa, uma categoria não estão presentes: a narrativa cultural. Esta categoria é utilizada para inspirar e relacionar os valores pessoais do liderado com os valores da organização, por meio de metáforas, histórias e regras culturais. Todavia, os entrevistados conseguem perceber a maior parte das categorias da Linguagem Motivadora estando presentes no dia a dia, por meio da metodologia ágil ou pelas políticas e cultura da empresa.

4.2.2 Políticas de Gestão de Pessoas a favor da Linguagem Empática na área de TI

A empresa de tecnologia na qual foi realizada a pesquisa é reconhecida por ser um ótimo local para trabalhar, em que a percepção dos entrevistados evidencia este reconhecimento, principalmente pelas práticas de Recursos Humanos adotadas no dia a dia, que, apesar de serem realizadas muitas vezes pelos líderes, são percebidas como políticas da empresa, e não como comportamentos do líder.

Existem iniciativas da própria organização que visam garantir que os colaboradores sejam reconhecidos pelos seus esforços, como o *feedback* realizado semestralmente. Segundo o Entrevistado 2, acaba sendo um *feedback* mais técnico: “No sentido de habilidades que preciso ter domínio pro exercício do meu papel. Na área pessoal a gente não tem tanta proximidade de amizade, do líder direto com os membros da equipe.”

A Entrevistada 5 comenta, no entanto, que a frequência do *feedback* é baixa, dizendo que: “[...] poderia ter um *feedback* mais a curto prazo até porque a gente tem entregas contínuas, né?! Assim teria uma ideia da evolução.” Porém, ela diz que há momentos mensais de conversas individuais não caracterizadas como *feedback*, na qual podem conversar sobre diferentes questões que afetam o trabalho, tanto profissionais quanto pessoais.

No contexto geral, o líder foi apontado como tendo boa comunicação com a equipe, sendo que consegue aproximar-se das pessoas com facilidade, devido a sua forma simples e direta com a qual se comunica, conforme fala do Entrevistado 3:

Sabe, tem que falar a coisa mais simples possível, mais rápido possível e, fingindo que estamos falando de amigos. Para mim, assim, acaba deixando bem claro. E às vezes também, sempre que a gente tem dúvida, a gente pergunta, ele é muito aberto. Muitas vezes, inclusive, ele muda o rumo de acordo com a resposta, né? O que prova essa flexibilidade.

Neste sentido, o Entrevistado 2 tem uma percepção diferente, pois percebe que, pelo fato de a equipe ser grande, não sente tanta proximidade com o líder, mas percebe abertura quando há necessidade pelo grupo e também que há um cuidado com as pessoas, sendo cedido folga e trabalho em *home office* quando é preciso. Este cuidado também é notado quando o líder percebe que alguém do time não está *on-line*, pois há um movimento para compreender se esta pessoa está com algum problema.

Os entrevistados percebem preocupação por parte do líder e também da empresa, que sempre disponibiliza flexibilidade com os horários de trabalho, oportunizando momentos para resolução de problemas, por exemplo. Ainda, há preocupação genuína quando há alguém doente, sendo demonstrada por meio de ligações telefônicas, acompanhamento, etc. O Entrevistado 1, inclusive, cita que parece ser algo cultural. Isso também é citado pelo Entrevistado 2, como uma forte rede de apoio entre os pares, que caracteriza um bom ambiente de trabalho e acaba suprimindo o distanciamento que pode ocorrer com o líder em alguns momentos.

Muitos dos colegas acabam suprimindo esse contato. A gente tem um ambiente de trabalho bem prazeroso de trabalhar. O nosso trabalho é organizado, entendeu? E a gente tem ali uma rede de apoio como se fosse informal, quando tem problema, quando precisa de ajuda, a gente chama os colegas que acabam suprimindo essa necessidade. E mesmo assim, se o líder fosse próximo, eu não sei se eu iria procurar, entendeu?

Estas categorias da Linguagem Empática são ferramentas organizacionais instituídas pelo setor de Recursos Humanos da empresa e pela cultura organizacional.

Quanto ao reconhecimento que também é importante para a percepção da Linguagem Empática, há momentos formais estabelecidos pela empresa, sendo dois programas (Performei e Você fez a diferença) que ocorrem mensalmente. Todavia, os participantes da pesquisa não percebem um reconhecimento em outros momentos por parte do líder, mas que recebem este tipo de estímulo por seus pares em muitos momentos.

Com relação ao Performei, que é utilizado para reconhecer colaboradores que tenham obtido excelente desempenho dentro do período, os entrevistados percebem que é um momento importante, no qual o líder informa quem é premiado e porque foi reconhecido. Assim, sentem-se motivados e positivamente impactados pela ação.

De forma geral, os entrevistados percebem um impacto positivo na preocupação demonstrada pelo líder e pela empresa com os colaboradores, tanto com aspectos profissionais como pessoais. Todavia, não há um reconhecimento por meio de elogios e *feedbacks* frequentes.

Relacionando os achados nas entrevistas e na Escala de Linguagem Motivadora, observa-se que o impacto positivo percebido por alguns entrevistados está mais relacionado às políticas da empresa, em especial da área de Recursos Humanos, do que pela linguagem e comportamento do líder na gestão de seu time. Em apenas três das oito categorias citadas por Mayfield e Mayfield (2018) a linguagem do líder está presente, conforme dados apresentados a seguir (Quadro 3).

Quadro 3 – Avaliação das categorias da Linguagem Empática do líder de equipe de TI

Categoria da Linguagem empática	Presença no comportamento do líder		Presença relativa à metodologia utilizada	Presença relacionada a políticas da empresa
	Entrevista	Question.	Entrevista	Entrevista
Polidez/Cordialidade	X	-	-	-
Empatia no trabalho	-	X	-	X
Elogio ao desempenho	-	X	-	X
Experiências pessoais	X	X	-	X
Barreiras de trabalho	-	X	-	-
Realizações e contratemplos	X	X	-	X
Metas pessoais	-	-	-	-
Esforço	-	X	-	X

Fonte: elaboração da autora (2023).

Porém, verifica-se que os indivíduos da pesquisa, ao responder o questionário, identificaram praticamente todas as categorias da linguagem empática, presentes nas comunicações utilizadas pelo líder, em que somente Metas pessoais não estaria presente, ou seja, não foi percebido escuta ativa e encorajamento para alcance de objetivos pessoais por parte do líder.

Ao observar as categorias da Linguagem Empática estudadas, percebe que as metas pessoais não são trabalhadas em nenhum dos aspectos abordados pelos entrevistados (comunicação do líder, aspectos da metodologia e políticas da organização). Compreender as metas pessoais é um comportamento que está presente quando o líder ouve atentamente e identifica quais são os objetivos pessoais do colaborador, oferecendo encorajamento para o seu alcance.

4.2.3 Comunicação do líder que enfatiza a Linguagem de Orientação

Com a maior parte da equipe pesquisada trabalhando de forma remota, as orientações do líder são realizadas normalmente via *chat* e videochamada, em que são informadas à equipe no momento das reuniões propostas na metodologia ágil, com a ferramenta *Scrum*. Com relação ao planejamento das atividades, o Entrevistado 1 comenta sobre o papel do líder, dizendo que cabe a ele priorizar as demandas e definir os objetivos da equipe:

E aí tem os objetivos, e isso a gente depende totalmente dele passar para nós. Se não, a gente olha o que tem na frente e vai mandando o que tem na frente. E aí chega um momento em que ele chegou, que é o que cabe ao gestor, e disse: 'olha, estamos com muita coisa para fazer, estamos todos embolados aqui. Vamos dar prioridade para isso aqui, porque isso aqui que vão nos cobrar agora'. Então, isso sim, isso aí, está totalmente nas mãos dele, né?

Dentro da equipe também tem a figura de um líder técnico, que é quem auxilia nas dificuldades que surgem no decorrer do projeto, mas o alinhamento do fluxo de trabalho e da comunicação com a equipe fica a cargo do líder, que se mostra aberto às contribuições da equipe. Assim, o planejamento, de fato, é realizado pelos próprios participantes, conforme relatam os Entrevistados 2 e 5:

A orientação é mais coletiva, no sentido de quando a gente trabalha com planejamento, a gente inclui nossa capacidade de entrega, o que a gente vai entregar. Mas assim, tecnicamente o gestor não tem tanta participação sobre

como eu vou testar, o que eu vou testar, entendeu? Então, tecnicamente no meu trabalho, a gente não sofre esse tipo de influência direta, por exemplo, tipo faça o seu trabalho assim, a gente tem bastante autonomia. (Entrevistado 2).

Aqui a gente faz planejamento em conjunto. Nós somos bem participativos nisso, então a gente participa do planejamento e a gente vai de acordo com o nosso conhecimento. Então o gestor não tem como mensurar a minha capacidade técnica, por exemplo, de pegar algo complexo, por mais que conheça o código, ele não sabe a bagunça, de repente que está lá, a dificuldade que vai ser de fazer a tarefa, e a gente mais ou menos entende. Então as prioridades são passadas, a gente tem prazo, mas às vezes não vai ser no prazo que ele pensa. A gente tem essa análise técnica, digamos assim, e tenta planejar em cima do nosso conhecimento. A gente vai fazendo, tudo em conjunto. (Entrevistada 5).

Apesar do planejamento ser realizado em conjunto, o líder está sempre atento às necessidades dos indivíduos, chamando quando ocorre algum problema ou atraso em alguma entrega, de forma individual e, quando ocorrem as reuniões diárias em cada *sprint*, são tomadas as decisões de atividades que deverão ser priorizadas no dia, para a resolução dos problemas ou intercorrências que tenham ocorrido. Nestes momentos o líder tem um papel fundamental, como é falado pelo Entrevistado 3: “Ele já tem uma visão do todo, o que cada um está fazendo. Claro que ele consegue olhar no *board*, consegue acompanhar de outras formas, pelo próprio *dashboard* que ele criou.” Então, dessa forma, o líder busca agir para as tratativas necessárias, normalmente com um plano de ação conjunto.

Com relação ao impacto da linguagem de orientação, ao serem perguntados, os entrevistados relatam que a forma de comunicação em geral não tem um impacto significativo, a avaliação é de que é tranquila, correta de acordo com as situações e que, na maioria das vezes, acabam por gerar motivação na equipe.

Todavia, alguns aspectos, como *feedback* e sobre como obter recompensas pelo bom desempenho, em alguns momentos não são corretamente informados.

Quadro 4 – Avaliação das categorias da Linguagem de Orientação do líder de equipe de TI

Categoria da Linguagem de orientação	Presença no comportamento do líder		Presença relativa à metodologia utilizada	Presença relacionada a políticas da empresa
	Entrevista	Question.	Entrevista	Entrevista
Requisitos/Procedimentos básicos de trabalho	X	X	X	-
<i>Feedback</i> de desempenho	-	-	-	X
Recursos disponíveis	X	-	-	-
Expectativas da função	-	X	-	-

Clareza da tarefa	X	X	X	-
Prioridades	X	-	X	-
Metas	X	X	X	-
Recompensas	-	-	-	X
Autonomia/Autoridade	X	-	-	-

Fonte: elaboração da autora (2023).

Ao contrastar os dados da entrevista com os dados da pesquisa, observa-se que os comportamentos de comunicação do líder, que estão relacionados à Linguagem Motivadora, foram mais facilmente percebidos na entrevista, pois, dentre as categorias relacionadas, na Dimensão da Linguagem de Orientação, somente expectativas da função e recompensas não foram relatadas pelos entrevistados como estando presentes durante a entrevista. Porém, quando observamos o Quadro 4, percebe-se que, de alguma forma, todas as categorias estão presentes, seja na comunicação do líder, seja na utilização da metodologia ágil ou por práticas de gestão da empresa. Todavia, por mais que as categorias estejam presentes na comunicação do líder, são percebidas pela equipe por serem parte da metodologia ágil.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir da análise temática, proposta por Braun e Clarke (2006), foi possível chegar a 13 códigos reunidos em torno de três temas principais, apresentados a seguir (Quadro 5).

Quadro 5 – Definição dos temas e códigos da pesquisa

Tema	Código
Metodologia ágil	Reuniões
	Conhecimento técnico do colaborador
	Líder facilitador
	Percepção de significado
Práticas de Recursos Humanos	<i>One a One</i>
	Performei
	<i>Feedback</i>
	Eu faço a diferença
	Cultura
Comunicação do líder	Simple
	Tecnologia
	Inovação – painéis
	Falta de reconhecimento

Fonte: elaboração da autora (2023).

Com as definições dos temas e códigos de pesquisa foi possível perceber a relação dos temas com a Teoria da Linguagem Motivadora, observando que cada

tema estava associado à presença de uma dimensão da linguagem e suportando-a no comportamento do líder. A comunicação do próprio líder deu ênfase à Linguagem de Orientação, as práticas de Recursos Humanos facilitam a presença da Linguagem Empática e a metodologia ágil melhora a percepção da Linguagem de Criação de Significado.

A partir das entrevistas pode-se confirmar achados da literatura quanto ao aumento da confiança da equipe na organização (HOLMES; PARKER, 2018; MAYFIELD; MAYFIELD, 2017; MAYFIELD; MAYFIELD; NECK, 2017; MEN; QIN; JIN, 2021; SUN; PAN; HO, 2016; MAYFIELD; MAYFIELD, 2017; LING; GUO, 2020), crença no futuro da empresa (MAYFIELD; MAYFIELD; NECK, 2017; BINYAMIN; BRENDER-ILAN, 2018; MAYFIELD; MAYFIELD; WALKER, 2020; YUE; MEN; FERGUSON, 2020; YUE, 2021; ZHANG *et al.*, 2021), compromisso organizacional (HANKE, 2018; ZHANG *et al.*, 2021; SUN; PAN; HO, 2016; MAYFIELD; MAYFIELD; NECK, 2017) e intenção de ficar (HOLMES; PARKER, 2016; MAYFIELD; MAYFIELD, 2017; FARR; LIND, 2019), os quais foram percebidos por meio dos relatos dos entrevistados sobre como sentem-se na empresa e suas percepções de futuro.

Todavia, apesar desses resultados estarem presentes na equipe estudada, observa-se que a Linguagem Motivadora do líder é favorecida e impulsionada pela metodologia ágil e pelas práticas de Gestão de Pessoas da empresa, sendo possível relacionar cada dimensão da Linguagem Motivadora com algum aspecto que fortalece sua presença e os resultados provenientes de sua utilização pelo líder na equipe.

Ao analisar o total de categorias da Linguagem Motivadoras presentes na comunicação do líder com a equipe (linguagem e criação de significado, linguagem empática e linguagem de orientação) que são percebidas pela equipe, pela metodologia ágil ou pelas políticas da empresa, obtém-se os percentuais presentes no Quadro 6, que apresenta um resumo dos dados obtidos por meio das entrevistas e do questionário de Linguagem Motivadora, sendo o percentual resultante do seguinte cálculo (número de categorias percebidas no comportamento do líder / total de categorias da dimensão de Linguagem Motivadora) X 100.

Desta forma, na coluna Presença no comportamento do líder (entrevista), pode-se perceber que não é possível verificar uma frequência adequada ($\geq 75\%$) em nenhuma das dimensões, já com relação à Presença no comportamento do líder (questionário), somente a Linguagem empática possui frequência considerada adequada para ser considerada a presença da dimensão. Percebe-se também que,

tanto a presença das categorias da LM relacionadas a metodologia ágil e à políticas da empresa não possuem frequência adequada. Todavia ao observar a coluna total de presença, onde são contabilizadas as presenças das categorias por meio dos 4 itens avaliados (comportamento do líder por meio da entrevista e questionário; metodologia ágil; políticas da empresa), nota-se que a frequência de presença das categorias estão todas acima dos 75%, demonstrando a percepção da utilização da Linguagem Motivadora pelo líder da equipe pesquisada.

Quadro 6 – Presença das dimensões da Linguagem Motivadora

Categorias	Presença no comportamento do líder (entrevista)	Presença no comportamento do líder (questionário)	Presença relativa à metodologia ágil	Presença relacionada a políticas da empresa	Total de presença
Todas as categorias da linguagem Motivadora	44%	48%	36%	44%	92%
Linguagem de Criação de Significado	25%	25%	32,5%	50%	87,5%
Linguagem Empática	37,5%	75%	0%	62,5%	87,5%
Linguagem de Orientação	66,6%	44,4%	44,4%	22,2%	100%

Fonte: elaboração da autora (2023).

Dessa forma, a análise dos resultados é dividida em três partes, de acordo com os achados relatados pelos entrevistados:

- Métodos ágeis e Linguagem de Criação de Significado;
- Práticas de Gestão de Pessoas e Linguagem Empática;
- Comportamento do líder e Linguagem de Orientação.

Estas partes são apresentadas na sequência.

Métodos ágeis e Linguagem de Criação de Significado

Ao observar os resultados do percentual de utilização das dimensões da Linguagem Motivadora, principalmente com relação à Linguagem de Criação de Significado, pela percepção dos indivíduos pesquisados é possível perceber que as

dimensões estão presentes em alguns aspectos pelos comportamentos de comunicação do líder, mas em grande parte devido à metodologia de gestão de projetos utilizada pela organização. Para a realização de suas atividades, a metodologia ágil, que é muito utilizada nas empresas de Tecnologia da Informação, corroborando com os aspectos de comunicação apontados por Stopa e Rachid (2019), é fundamental para o sucesso de projetos e que os métodos ágeis favorecem uma visão mais abrangente sobre as tarefas, bem como a colaboração entre a equipe.

Apesar do resultado da Linguagem de Criação de Significado ter ficado com resultado baixo na Escala de Linguagem Motivadora (58,13%), tendo ficado com menor frequência de utilização entre as três dimensões da Linguagem Motivadora, durante as entrevistas as categorias que fazem parte desta dimensão foram citadas pelos indivíduos como estando presentes devido à metodologia ágil, por meio das reuniões de planejamento e acompanhamento realizadas no decorrer dos projetos. Dessa forma, é possível perceber que os integrantes da equipe percebem o significado do seu trabalho dentro do próprio time e na organização como um todo, atribuindo sua importância dentro de um contexto maior. Esta clareza é fundamental, pois, como aponta Hanke (2018), o significado tem grande influência na motivação dos colaboradores, elevando o desempenho e a satisfação no trabalho.

As falas dos entrevistados também vão ao encontro dos achados da literatura, que dizem perceber o significado nas tarefas executadas e como elas contribuem para um contexto social na motivação dos indivíduos, pois cada pessoa tem clareza sobre como suas habilidades colaboram com o propósito da empresa, integrando seus objetivos pessoais a algo maior (NGUYEN *et al.*, 2020).

Mayfield e Mayfield (2018) trazem à tona a importância do significado no trabalho, principalmente em momentos de mudança organizacional, pois, ao utilizar-se da Linguagem de Criação de Significado, em conjunto com as outras duas dimensões, o líder facilita o sucesso da mudança ao proporcionar o bem-estar dos membros de sua equipe, como mostrado no próximo tema, e como a organização pesquisada potencializa a Linguagem Empática por meio de práticas de Recursos Humanos.

Sendo assim, pode-se dizer que, apesar da baixa frequência da Linguagem de Criação de Significado nas comunicações do líder da referida equipe, essa é percebida pelos entrevistados como estando presente em diversos momentos, principalmente pela realização de rituais que são necessários para que a metodologia

ágil seja efetiva na gestão dos projetos de tecnologia. Portanto, os líderes em empresas de tecnologia da informação podem desenvolver seu potencial de comunicação com treinamentos aliando metodologia ágil à Linguagem Motivadora para obter melhores resultados em termos de engajamento e satisfação no trabalho, conforme apontam Ling e Guo (2020). Os autores citam, ainda, que os treinamentos de comunicação para líderes devem abranger as três dimensões da Linguagem Motivadora e ser incorporados aos planos estratégicos da organização para otimizar os resultados das equipes.

Práticas de Gestão de Pessoas e Linguagem Empática

Uma questão importante que pode ser percebida por meio da pesquisa é a influência das práticas de Gestão de Pessoas utilizadas pela organização na percepção das dimensões da Linguagem Motivadora pela equipe. Os entrevistados relataram quatro momentos distintos:

- *Feedback* semestral: conversas do líder com a equipe, de forma individual, no qual é conversado sobre o desempenho nos últimos seis meses;
- *One a One*: conversa individual do líder com o liderado, sendo um momento mais descontraído, no qual podem ser abordados assuntos profissionais e pessoais;
- *Performe!*: premiação concedida mensalmente em forma de meio período de folga (4 horas) para uma pessoa da equipe que tenha demonstrado *performance* excepcional durante o mês. A premiação é concedida em uma reunião da equipe, em que são enfatizados os pontos que a pessoa demonstrou sua *performance*;
- *Eu faço a diferença*: premiação concedida mensalmente para uma pessoa da equipe que, no decorrer do mês, tenha apresentado uma solução diferenciada e inovadora, ou ainda apresentado uma ideia que tenha resolvido um problema. Ocorre no mesmo formato do *Performe!*.

A partir dessas quatro ações, são enfatizadas as dimensões da Linguagem de Orientação, por meio das categorias *feedback* de desempenho e recompensas (presentes nas ações *feedback* semestral e *Performe!*), e Linguagem Empática, por intermédio das categorias Esforço, Metas pessoais e Elogio ao desempenho

(presentes nas ações *feedback* semestral, Eu faço a diferença e *One a One*). Não sendo possível verificar nas ações propostas pela área de Recursos Humanos da empresa a ênfase na Linguagem de Criação de Significado, essa também é a dimensão com menor frequência de utilização na equipe pesquisada.

No questionário aplicado aos indivíduos, levou-se em consideração que, quando a presença da dimensão é igual ou superior a 75%, ela está de acordo com a Teoria da Linguagem Motivadora. Dessa forma, somente a Linguagem Empática estaria com frequência adequada (79,58%); a Linguagem de Orientação (73,75%) e a Linguagem de Criação de Significado (58,13%) estão com frequência baixa, portanto, não é possível identificar a utilização da Linguagem Motivadora pelo líder da equipe pesquisada de acordo com a Escala de Linguagem Motivadora.

Ao observar o resultado da pesquisa quantitativa com os achados das entrevistas semiestruturadas, percebe-se que, apesar de não ser possível identificar a utilização da Linguagem Motivadora pelo líder na Escala de Linguagem Motivadora, o impacto da Linguagem Empática, que tem frequência considerada adequada, é considerado positivo, denotando que é possível ter bons resultados quando as práticas adotadas a partir de metodologias e de gestão pela empresa dão suporte para a atuação do líder com sua equipe. Isso porque, assim como apontam Holmes e Parker (2018), a partir da preocupação genuína com a equipe, o líder obtém impacto positivo no esforço e desenvolvimento profissional.

Outra diferença significativa encontrada neste estudo foi a de que, diferentemente do que a literatura apresenta, sendo a linguagem de orientação a mais utilizada pelos líderes (HOLMES *et al.*, 2021), na equipe pesquisada a mais utilizada pelo líder é a Linguagem Empática.

Apesar de ser possível observar que há uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores, que faz parte da cultura da empresa e é um dos pressupostos da Linguagem Empática, assim como destacado por Mayfield e Mayfield (2018), foi percebido por meio da entrevista semiestruturada que a utilização desta dimensão da Linguagem Motivadora pelo líder da equipe pesquisada é escassa, principalmente quando se trata da reconhecimento por esforços e elogios, estando mais presente por meio das políticas da empresa que já foram apresentadas. Percebe-se, portanto, que a Linguagem Empática é suportada pelas práticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa e que são percebidas como benéficas pelos membros da equipe.

Como citado pelos entrevistados, a empatia demonstrada pelo líder é percebida como um aspecto cultural importante na organização como um todo, demonstrando preocupação com o bem-estar dos colaboradores e favorecendo as conexões emocionais, principalmente entre pares, como apresentado por Holmes e Parker (2018). Portanto, as interações emocionais relatadas pelos autores impactam de forma positiva não somente líder e liderado, mas também entre a própria equipe, favorecendo a satisfação no trabalho, conforme aponta Hanke (2018, p. 113) ao dizer que “[...] a Linguagem Motivadora dos pares foi positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o desempenho do trabalhador.”

Pode-se dizer, portanto, que as conexões sociais e o apoio emocional presentes na linguagem empática, que é proporcionada pelas práticas de RH e percebidas na comunicação do líder, bem como na comunicação entre os pares, aumentam o nível de confiança entre as pessoas, a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização, conforme aponta também o estudo de Zhang *et al.* (2021). Desta forma, torna-se interessante que a área de Gestão de Pessoas, assim como orienta Yue (2021), continue a desenvolver programas para facilitar o desenvolvimento e utilização das três dimensões da Linguagem Motivadora pelo líder. Isso porque os programas utilizados hoje auxiliam na aplicação da Linguagem Empática e Linguagem de Orientação, sendo importante atrelar programas ou treinamentos que visem alcançar a linguagem de criação de significado.

Comportamento do líder e Linguagem de Orientação

Ao analisar os comportamentos de comunicação utilizados pelo líder da equipe entrevistada, com a Teoria da Linguagem Motivadora proposta por Mayfield e Mayfield (2018), que requer como pressuposto para a presença da Linguagem Motivadora e seus benefícios que as três dimensões estejam presentes em quase todas as falas do líder, bem como sejam percebidas pelos liderados, compreende-se que, apesar de as três dimensões estarem presentes, essas não estão na frequência requerida pela teoria, que seria em quase todas as comunicações realizadas pelo líder.

Apesar da Linguagem de Orientação, com percentual de frequência de 73,75% na Escala de Linguagem Motivadora, sendo este um resultado abaixo do

considerado para que a dimensão esteja presente, os entrevistados relataram durante a entrevista que essa dimensão é a mais utilizada pelo líder em seus comportamentos de comunicação, estando de acordo com os achados na literatura, de que este tipo de linguagem é o mais utilizado pelos líderes (HOLMES *et al.*, 2021). Apesar de, no geral, não ser a dimensão da Linguagem Motivadora mais utilizada pelo líder pesquisado, é aquela mais percebida pelos liderados. Assim, os entrevistados têm clareza sobre suas atribuições, sobre as tarefas que devem ser realizadas e como devem ocorrer, priorizando ações e resolvendo problemas com o auxílio do líder sempre que necessário, de acordo com o objetivo desta dimensão (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018).

Nesse sentido, duas categorias da Linguagem da Orientação não foram percebidas pelos indivíduos da pesquisa, tanto na entrevista quanto na etapa quantitativa: as recompensas e o *feedback* de desempenho, que estão presentes quando o líder consegue avaliar se o desempenho do colaborador é adequado e, também, em oferecer retribuições monetárias ou não monetárias pelos esforços e dedicação dos colaboradores, direcionando os valores individuais e o significado de suas atividades aos objetivos organizacionais. As recompensas têm ligação direta com as avaliações de desempenho, que foram apontadas como sendo poucas pelos entrevistados, mas necessárias. Isso porque, de acordo com Doreen, Albi e Prity (2022), quando as avaliações de desempenho são eficazes e realizadas de acordo com os preceitos da Linguagem Motivadora, podem aumentar as percepções positivas sobre a organização, bem como levar ao sucesso final.

Men, Qin e Jin (2021) enfatizam que, quando há um esclarecimento sobre as tarefas a serem executadas e dos objetivos a serem alcançados, cria-se um clima de confiança, o que é perceptível através das entrevistas realizadas com a equipe, pois todos os entrevistados demonstram ter ciência de suas atribuições e conhecer como essas impactam no resultado final do projeto, tendo o líder um papel importante neste aspecto. Porém, a partir das falas dos membros da equipe, é possível perceber quem tanto para a Linguagem de criação de significado quanto para a Linguagem de Orientação a Metodologia Ágil, por meio de seus rituais e reuniões, facilita a percepção e clareza por parte da equipe.

Porém, por maior que seja a clareza com relação às tarefas e objetivos, nas orientações do líder, a falta de *feedback* constante sobre o desempenho caracteriza-se como uma importante lacuna a ser preenchida, tendo em vista que os benefícios

da dimensão da Linguagem de Orientação são mais bem percebidos quando há presença de *feedback* (MAYFIELD; MAYFIELD, 2018; MEN; QIN; JIN, 2021; HANKE, 2018; HOLMES *et al.*, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender, a partir da percepção dos liderados de uma equipe de Tecnologia da Informação, quais são os impactos da utilização da linguagem motivadora por seu líder. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a qual foi possível ter clareza sobre como estes indivíduos percebem a realidade na qual estão inseridos, levando-se em consideração aspectos de liderança e comunicação do líder. Com este objetivo geral, constatou-se que na equipe pesquisada, os liderados percebem impactos positivos da utilização da linguagem motivadora pelo líder, consistentes com os achados na literatura, no que se refere ao aumento da confiança da equipe na organização, a crença no futuro da empresa, o compromisso organizacional e a intenção de ficar.

Ainda, a pesquisa teve como objetivos específicos Verificar a percepção dos membros de equipes de TI sobre a utilização da linguagem motivadora do líder, para o qual foi possível verificar que a equipe percebe a utilização de alguns elementos da Linguagem Motivadora pelo líder. O outro objetivo específico concentrou-se em analisar os impactos da utilização das dimensões da linguagem motivadora do líder da equipe, a partir da percepção dos liderados, e neste sentido, foram identificados aspectos positivos com a utilização da Linguagem Motivadora, atrelando os resultados positivos a gestão ágil de projetos e à políticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa, que permitem influenciar positivamente as dimensões de Linguagem de criação de significado e Linguagem Empática, respectivamente. Já a Linguagem de orientação é impactada pelo comportamento de comunicação do líder da equipe pesquisada.

Por se tratar de resultados provenientes do estudo da realidade de uma equipe de desenvolvedores de *softwares* de uma empresa de TI, é importante compreender que trata-se da realidade desta organização pesquisada, e não de toda a área de tecnologia. Assim, é necessária a ampliação do estudo abrangendo um número maior de indivíduos e empresas para conseguir uma generalização sobre o funcionamento da Teoria da Linguagem Motivadora na área de Tecnologia, tendo em vista que os achados desta pesquisa são relevantes para que organizações desta área possam aprimorar seus processos, elevar a qualidade de suas entregas e melhorar o ambiente organizacional para seus colaboradores.

Sendo assim, por meio desta pesquisa foi possível identificar que a Linguagem Motivadora, assim como apontam os estudos realizados em diferentes países, requer a presença das três dimensões (Linguagem de Criação de Significado, Linguagem de Orientação e Linguagem Empática) para que seus benefícios sejam percebidos na organização e nas equipes. Porém, diferentemente da maioria das pesquisas realizadas sobre a teoria, que retratam a presença das dimensões somente a partir do comportamento de comunicação do líder, este estudo possibilitou perceber que, na equipe pesquisada, as dimensões podem ser suportadas por outras práticas adotadas pela empresa, como as de gestão de pessoas e por metodologias de gestão de projetos.

As práticas de Gestão de Pessoas, adotadas na empresa pesquisada e que contribuem para a percepção da Linguagem Motivadora, estão presentes em premiações, conversas e *feedbacks* periódicos previstos para serem realizados pelos líderes, que tornam a utilização da Linguagem Empática mais disseminada na empresa. Já a gestão de projetos, caracterizada pelas ferramentas da metodologia ágil, facilita a percepção de significado do trabalho pela equipe.

Pode-se dizer então que, nesta equipe de Tecnologia da Informação, é possível perceber como impactos da Linguagem Motivadora o aumento da confiança da equipe na organização, a crença no futuro da empresa, o compromisso organizacional e a intenção de ficar. Sendo que a utilização da Linguagem Motivadora pelo líder, está atrelada aos seus comportamentos de comunicação, mas também por ferramentas da metodologia ágil e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa.

Ao analisar os dados levantados na pesquisa ficou clara a percepção de como cada uma das questões apontadas acima estão relacionadas com uma Dimensão da Linguagem Motivadora. Os comportamentos de comunicação do líder favorecem a percepção da Linguagem de Orientação por meio de reuniões, alinhamentos individuais e em grupo, atribuição de tarefas e de resultados para a equipe. Já as ferramentas da metodologia ágil dão suporte para que a Linguagem de Criação e Significado esteja presente, mesmo que em menor grau no dia a dia, pois o time tem clareza sobre a importância de cada membro para o alcance dos objetivos do projeto, para a organização e mesmo para a sociedade. Ainda, as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa fornecem suporte para que o líder demonstre

linguagem empática por meio de conversas estruturadas, *feedbacks* periódicos e premiações.

Sendo assim, o papel da área de Gestão de Pessoas para esta equipe de TI é fundamental para dar suporte aos comportamentos de comunicação de seu líder, pois a partir de ferramentas utilizadas de forma corporativa, por meio de políticas e processos da área, desenvolvem em seus líderes boas práticas para que a gestão de suas equipes, no que tange à comunicação, sejam percebidas como benéficas pelos liderados. E, por mais que o time observe que as práticas são originadas pelo setor de RH da empresa, obtém-se resultados positivos, pois são disseminadas e realizadas pelo líder no dia a dia.

Uma surpresa interessante advinda deste estudo foi a percepção de como a estrutura e os rituais da metodologia ágil facilitam a Linguagem Motivadora do líder. Dessa forma, pode-se concluir que o líder da equipe pesquisada, sendo especialista em métodos ágeis tem mais facilidade para comunicar-se com sua equipe por meio das dimensões da Linguagem Motivadora, Linguagem de Criação de Significado e Linguagem de Orientação, potencializando resultados positivos, tanto pelas ferramentas da metodologia, principalmente pelo *Scrum*, como pelos rituais estabelecidos.

Pode-se concluir, portanto, que, apesar de na Escala de Linguagem Motivadora não poder ser caracterizada a sua utilização da linguagem pelo líder da equipe pesquisada, pois somente uma das dimensões estaria presente (linguagem empática), as entrevistas possibilitaram constatar a percepção dos liderados de que o líder utiliza as três dimensões da Linguagem Motivadora no dia a dia e que sua utilização tem impacto positivo na equipe. Caracteriza-se isso pelo seu impacto no aumento da confiança da equipe na organização, crença no futuro da empresa, compromisso organizacional e intenção de ficar.

Acredita-se que a realização de uma pesquisa qualitativa é entendida como um avanço nos estudos sobre a teoria, tendo em vista que a maioria das pesquisas sobre o uso da Linguagem Motivadora do líder utiliza-se da metodologia quantitativa para verificar tanto a sua utilização como a correlação com resultados organizacionais. Todavia, percebeu-se nesta pesquisa qualitativa que muitos dos achados com relação à frequência com a qual o líder comunica-se com seus liderados, utilizando as dimensões da Linguagem Motivadora, foram percebidas por meio da entrevista semiestruturada, em que foi possível explorar dados e situações do dia a dia da

equipe, nas quais estão presentes falas e comportamentos do líder que demonstram a utilização da maioria das categorias presentes na teoria. Sendo assim, a pesquisa qualitativa mostrou-se uma metodologia indicada para o contexto de estudos sobre a comunicação organizacional em Organizações Intensivas em Conhecimento.

Como possibilidade de estudos futuros sobre a Linguagem Motivadora em equipes de Tecnologia da Informação, sugere-se um estudo que busque identificar se quando as categorias citadas na teoria estão presentes em outros elementos organizacionais, como cultura, políticas internas e metodologia utilizada, os impactos positivos, como melhora de desempenho, absenteísmo, intenção de ficar, entre outros, são semelhantes aos achados da presença das dimensões da linguagem motivadora na comunicação do líder com os liderados apenas. Dessa forma, poderiam ser direcionadas práticas de gestão de pessoas que pudessem auxiliar os líderes de suas referidas equipes na disseminação de boas práticas de comunicação que potencializem resultados positivos e motivadores em toda a organização.

Outras sugestões de pesquisas são futuras estão relacionadas à pesquisas sobre como aspectos culturais afetam a percepção da utilização da Linguagem Motivadora, como no caso desta pesquisa em que a Dimensão da Linguagem Empática teve uma frequência maior de utilização do que as outras dimensões, comparada com estudos de outros países. Também, poderia ser verificado como o tempo de empresa impacta na necessidade da Linguagem Motivadora para a equipe por meio das três dimensões.

Esta pesquisa contribui também com a sociedade, ao fornecer subsídios para o desenvolvimento de líderes em Organizações Intensivas em Conhecimento. Isso porque, a partir da percepção dos liderados sobre como o líder utiliza-se de comportamentos de comunicação no seu dia a dia para aproximar-se de sua equipe, gerando uma conexão mais profunda, bem como orientar com maior clareza, reduzindo as incertezas do ambiente, e conseguindo gerar ainda um senso de pertencimento e significado com relação ao trabalho, este líder facilita o alcance de resultados organizacionais e melhora no ambiente de trabalho, tema importante tendo em vista a escassez de profissionais da área. Portanto, as áreas de Gestão de Pessoas e educação corporativa podem desenvolver ações de treinamento buscando na utilização da Linguagem Motivadora em conjunto com as práticas adotadas pela empresa, como *feedbacks* de reconhecimento mais frequentes, aproximação com a equipe, entre outras, a fim de impactar de forma positiva seus times.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. Strategic Communication in the C-Suite. **International Journal of Business Communication**, London, v. 54, n. 2, p. 146-160, jan. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2329488416687053>.
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) (org.). **Demanda de Talentos em TIC e Estratégia Σ TCEM**. São Paulo: Brasscom, 2021.
- BARRET, Deborah J. **Leadership communication**. 4. ed. New York, USA: McGraw Hill Education, 2014.
- BIGLAND, Charlotte *et al.* Systems leadership in practice: thematic insights from three public health case studies. **BMC Public Health**, Berlin, v. 20, n. 1, p. 2-14, nov. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09641-1>.
- BINYAMIN, Galy; BRENDER-ILAN, Yael. Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. **European Management Journal**, Amsterdam, v. 36, n. 4, p. 463-473, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.004>.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research In Psychology**, London, v. 3, n. 2, p. 77-101, jan. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- CARVALHO, Bernardo Vasconcelos de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Aplicação do método ágil Scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 557-573, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300009>.
- COHEN, David; LINDVALL, Mikael; COSTA, Patricia. An Introduction to Agile Methods. **Advances in Computers**, Amsterdam, v. 62, p. 1-66, 2004. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0065-2458\(03\)62001-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0065-2458(03)62001-2).
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba, PR: UFPR, 2004.
- FARR, Lori; LIND, Mary. Motivating language and intent to stay in a backsource information technology environment. **Journal of Global Information Management**, Hershey, v. 27, n. 3, p. 1-18, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019070101>.
- FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 28, n. 14, p. 139-152, maio 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>.

FORTE, Denise Wentz *et al.* A importância da visão sistêmica para lideranças em contextos complexos, uma revisão integrativa da literatura. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 1-13, jul. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.18624/etech.v15i1.1193>.

FRANZONI, Christine Benciveni. **Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes**. 2019. 189 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215632>. Acesso em: 3 dez. 2021.

GANDOMANI, Taghi Javdani; NAFCHI, Mina Ziaei. Agile transition and adoption human-related challenges and issues: a grounded theory approach. **Computers in Human Behavior**, Amsterdam, v. 62, p. 257-266, Sept. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.009>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, Amsterdam, v. 16, n. 2, p. 250-279, ago. 1976. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).

HANKE, Doreen. How to talk to an expatriate. **The International Trade Journal**, London, v. 33, n. 1, p. 111-122, out. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08853908.2018.1524801>.

HOLMES, William T. *et al.* The effect of rural superintendent credibility on principal and district outcomes mediated by motivating language. **Journal of Educational Administration**, Bingley, v. 59, n. 6, p. 776-793, set. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jea-02-2021-0038>.

HOLMES, William T.; PARKER, Michele A. Communication. **International Journal of Business Communication**, London, v. 54, n. 1, p. 70-82, out. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416675450>.

HOLMES, William T.; PARKER, Michele A. The relationship between behavioural integrity, competence, goodwill, trustworthiness, and motivating language of a principal. **School Leadership & Management**, London, v. 38, n. 4, p. 435-456, mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1430687>.

HOOGEBOOM, Marcella A. M. G.; WILDEROM, Celeste P. M. A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness. **Group & Organization Management**, London, v. 45, n. 1, p. 3-42, jun. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601119854927>.

JAMES, Kia M. G. Incorporating Complexity Science Theory Into Nursing Curricula. **Creative Nursing**, Berlin, v. 16, n. 3, p. 137-142, ago. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1891/1078-4535.16.3.137>.

JOHNSON, Craig E.; HACKMAN, Michael Z. Leadership: A communication perspective. **Journal of Education for Business**, London, v. 93, n. 4, p. 183-184, abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1453710>.

KELLY, Stephanie; MacDONALD, Patrick. A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. **International Journal of Business Communication**, London, v. 3, n. 1, p. 1-17, nov. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416664176>.

KIMBLE, Chris; VASCONCELOS, José Braga de; ROCHA, Álvaro. Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies. **Information Systems Frontiers**, Berlin, v. 18, n. 6, p. 1119-1130, jan. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-016-9627-0>.

KRAUSE, Micheline Guerreiro. **Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto lean**. 2020. 190 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216037>. Acesso em: 5 dez. 2021.

LEE, Yeunjae; KIM, Jarim. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 47, n. 1, p. 1-11, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>.

LING, Bin; GUO, Yue. Affective and cognitive trust as mediators in the influence of leader motivating language on personal initiative. **International Journal of Business Communication**, London, p. 1-23, maio 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488420915503>.

LIU, Songbo *et al.* Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 25, n. 2, p. 282-295, abr. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>.

MacGILLIVRAY, Alice E. Leadership as practice meets knowledge as flow: emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. **Journal of Public Affairs**, Hoboken, v. 18, n. 1, p. 1-10, fev. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/pa.1699>.

MAKANI, Joyline; MARCHE, Sunny. Towards a typology of knowledge-intensive organizations: determinant factors. **Knowledge Management Research & Practice**, London, v. 8, n. 3, p. 265-277, set. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2010.13>.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. v. 1.

MAYFIELD, Milton; MAYFIELD, Jacqueline. Leader Talk and the Creative Spark. **International Journal of Business Communication**, London, v. 54, n. 2, p. 210-225, fev. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2329488416687057>.

MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton. **Motivating Language Theory**: effective leader talk in the workplace. Laredo, USA: Palgrave Pivot, 2018.

MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton, NECK, Christopher P. Speaking to the Self: how motivating language links with self-leadership. **International Journal of Business Communication**, London, v. 58, n. 1, p. 31-54, set. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2329488417731861>.

MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton; SHARBROUGH, William C. Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications. **International Journal of Business Communication**, London, v. 52, n. 1, p. 97-121, dez. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2329488414560282>.

MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton; WALKER, Robyn. Leader communication and follower identity: how leader motivating language shapes organizational identification through cultural knowledge and fit. **International Journal of Business Communication**, London, v. 58, n. 2, p. 221-253, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2329488420979285>.

MEN, Linjuan Rita; CHEN, Zifei Fay; JI, Yi Grace. Cultivating Relationships with Startup Employees: The Role of Entrepreneurs' Leadership Communication. **Management Communication Quarterly**, London, v. 35, n. 4, p. 518-545, maio 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/08933189211017918>.

MEN, Linjuan Rita; QIN, Yufan Sunny; JIN, Jie. Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: through the lens of motivating language theory. **International Journal of Business Communication**, London, v. 59, n. 2, p. 193-218, jun. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/23294884211020491>.

MENG, J. *et al.* A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions. **Journal of Public Relations Research**, London, v. 24, n. 1, p. 18-36, jan. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626132>.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2009.

MILLAR, Carla C. J. M.; CHEN, Stephen; WALLER, Lee. Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for hrm theory and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 28, n. 2, p. 261-275, out. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1244919>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed. São Paulo, SP: Hucitec; Abrasco, 1994.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, London, v. 25, n. 4, p. 605-622, dez. 1980. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392283>.

NGUYEN, Cau Ngoc *et al.* Motivating language and employee outcomes: a multinational investigation. **Management Research Review**, Bingley, v. 44, n. 2, p. 268-289, ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/mrr-02-2020-0071>.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 3. ed. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, 2004.

NSC TOTAL. Setor de TI tem crescimento de 310% das vagas no último ano. 2021. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/setor-de-ti-tem-crescimento-de-310-das-vagas-no-ultimo-ano>. Acesso em: 1 dez. 2021.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; BARROTE, Erika Borgonovo; SBRAGIA, Roberto. As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 11-38, mar. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v12i1.17534>.

PLOWMAN, Donde Ashmos *et al.* The role of leadership in emergent, self-organization. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 18, n. 4, p. 341-356, ago. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>.

RIZVI, Irfan A.; POPLI, Sapna. Revisiting Leadership Communication: a need for conversation. **Global Business Review**, London, p. 1-18, dez. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/09721509211061979>.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timoty A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

RÖHRICH, Oliver. **Os 11 elementos da motivação**. Lisboa, Portugal: Lidel, 2012.

RUBEN, Brent D.; GIGLIOTTI, Ralph A. Communication: sine qua non of organizational leadership theory and practice. **International Journal of Business Communication**, London, v. 54, n. 1, p. 12-30, nov. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>.

SILVA, Edson Coutinho da; LOVATO, Leandro Alvarez. Framework Scrum: eficiência em projetos de software. **Revista Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 1-15, ago. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v7fi2.330>.

STANKOSKY, Michael (Ed.). **Creating the discipline of knowledge management: the latest in university research**. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

STOPA, Gabriel Rocha; RACHID, Christien Lana. Scrum: metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. **CES Revista**, Juiz de Fora, v. 33, n. 1, p. 1-22, jul. 2019. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/2026>. Acesso em: 2 dez. 2021.

SULLIVAN, Jeremiah J. Three roles of language in motivation theory. **The Academy of Management Review**, New York, v. 13, n. 1, p. 104-115, jan. 1988. DOI: <https://doi.org/10.2307/258358>.

SUN, Pi-Chuan; PAN, Fu-Tien; HO, Chien-Wei. Does motivating language matter in leader-subordinate communication? **Chinese Journal of Communication**, London, v. 9, n. 3, p. 264-282, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/17544750.2016.1206029>.

SUTHARSHAN, Anu; MAJ, S. P. Enhancing Agile Methods for Multi-cultural Software Project Teams. **Modern Applied Science**, Richmond Hill, v. 5, n. 1, p. 12-23, fev. 2011. DOI: <https://doi.org/10.5539/mas.v5n1p12>.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2019.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to Qualitative Research Methods: a guidebook and resource**. New York, USA: Wiley, 1997.

TOMAS, Mario Rui Sampaio. Métodos ágeis: características, pontos fortes e fracos e possibilidades de aplicação. **IET Working Papers Series**, Lisboa, v. 1, n. 1, p. 1-19, set. 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/303709252.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2021.

TWESME, Emily Elsner; WERNER, Jon M.; SIMHA, Aditya. Can We Talk? Improving Employee Contextual Performance Using Motivating Language and Feedback Orientation. **International Journal of Business Communication**, London, p. 1-21, ago. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/23294884211038745>.

VIEIRA, P. **O poder da autorresponsabilidade: A ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo**. São Paulo – SP: Editora Gente, 2017.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in Organizational Knowledge Creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 49, n. 1, p. 240-277, jan. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>.

WANG, Feng; SHI, Wendian. Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. **Psychological Reports**, London, v. 124, n. 5, p. 2155-2179, set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0033294120953558>.

YALABIK, Zeynep Y. *et al.* Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 28, n. 2, p. 417-447, out. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918>.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

YIN, Robert. **Pesquisa Estudo de Caso: desenho e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 1994.

YUE, Cen April. Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language and Impact on Employee Advocacy. **International Journal of Business Communication**, London, p. 1-24, ago. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/23294884211035116>.

YUE, Cen April; MEN, Linjuan Rita; FERGUSON, Mary Ann. Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. **International Journal of Business Communication**, London, v. 58, n. 2, p. 169-195, mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2329488420914066>.

ZHANG, Yafei *et al.* Contextualizing Motivating Language to Corporate Social Responsibility (CSR): how leader motivating language affects employees' CRS engagement and employe-organization relationships. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 23, p. 1-17, dez. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su132313357>.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA

Dimensão	Categoria	Pergunta	Observação	Critério 1	Critério 2
Linguagem de Significado	Sentido/Propósito	Você tem clareza sobre o propósito do seu trabalho para a empresa?	Verificar se há a percepção do colaborador sobre o propósito/significado de seu trabalho	O colaborador deverá verbalizar como sua atividade contribui para a organização e/ou sociedade	Palavras: sentido, importância, significado, propósito
	Comportamento do líder	De que maneira seu líder contribuiu para esta percepção?	Verificar se houve contribuição do líder ou de algum outro membro da empresa na percepção. Pedir exemplos de falas que permitiram esta compreensão	Evidenciar na fala do colaborador histórias, informações, visão e objetivos organizacionais falados pelo líder	Palavras: história, objetivo, conselhos, admiração, inspiração, ir além, correspondência com valores
	Impacto das falas do líder	De que maneira as conversas do líder, relacionadas ao propósito da empresa e de seu trabalho, facilitam ou dificultam o seu trabalho ou dia a dia?	Explorar a percepção de como as falas e intervenções do líder impactam o trabalho do colaborador	Evidenciar na fala do colaborador aspectos positivos e/ou negativos como resultado da utilização da dimensão da linguagem pelo líder	Palavras positivas: motivação, satisfação, <i>feedback</i> ; palavras negativas: vontade de sair, problemas, falta
Linguagem empática	Preocupação genuína	Como você percebe a preocupação do seu líder com você? Como você percebe?	Verificar se o colaborador percebe que há uma preocupação do líder com ele.	Evidenciar se há cordialidade, escuta ativa, apoio e confiança que o colaborador sente por parte do líder	Palavras: pergunta sobre mim, me apoia, cumprimenta, afeto, me escuta, preocupação e bem-estar
	Impacto da fala do líder	De que maneira você acha que estas falas (ou a falta delas) impactam seu trabalho?	Explorar a percepção de como as falas e intervenções do líder impactam o trabalho do colaborador	Evidenciar na fala do colaborador aspectos positivos e/ou negativos como resultado da utilização da dimensão da linguagem pelo líder	Palavras positivas: motivação, compromisso, gosto de estar aqui, sentir-se bem; Palavras negativas: não se preocupa, não ouve, quero sair

	Reconhecimento	De que maneira seu líder reconhece seu trabalho e desempenho?	Verificar se o colaborador percebe que há reconhecimento por parte do líder	Evidenciar se o líder reconhece o trabalho e o desempenho do colaborador no dia a dia e por meio de <i>feedback</i>	Palavras: elogio, comemoração, crescimento, oportunidade
	Impacto da fala do líder	Como este reconhecimento (ou falta dele) repercute em seu trabalho?	Explorar a percepção de como as falas e intervenções do líder impactam o trabalho do colaborador	Evidenciar na fala do colaborador aspectos positivos e/ou negativos como resultado da utilização da dimensão da linguagem pelo líder	Palavras positivas: crescimento, indo bem, parabéns, <i>feedback</i> , possibilidades, elogio; Palavras negativas: não se preocupa, desconsideração, falta, não tem
Linguagem de Orientação	Procedimentos e tarefas	De que maneira são repassadas as orientações sobre como realizar seu trabalho?	Verificar a forma como o líder passa informações e orientações aos colaboradores	Evidenciar se o colaborador tem todas as informações necessárias para desempenhar suas funções, relacionando tarefas, metas, prioridades e recompensas	Palavras: orientações, <i>feedback</i> , metas, objetivos, atividades, prazos
	Resolução de problemas	Quando há algum problema, como seu líder comunica o mesmo?	Compreender como os problemas são comunicados, bem como a resolução do mesmo	Verificar se há instruções claras sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho	Palavras: problemas, resolver, juntos, resolução, conflitos, como, orienta
	Impacto da fala do líder	Quais impactos que estas informações e orientações tem/tiveram sobre o seu trabalho e vida profissional?	Explorar a percepção de como as falas e intervenções do líder impactam o trabalho do colaborador	Evidenciar na fala do colaborador aspectos positivos e/ou negativos como resultado da utilização da dimensão da linguagem pelo líder	Palavras positivas: facilita/facilidade, clareza, motivação, compreensão, direção; Palavras negativas: dificulta, falta clareza, falta direcionamento

APÊNDICE B – MÉTODO DE REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Revisão integrativa

Ao pesquisar determinado corpo de conhecimentos para a realização de uma pesquisa acadêmica, como o caso desta dissertação, torna-se fundamental a elaboração de uma revisão de literatura, com objetivo de conhecer a visão geral da ciência sobre o tema. Dentre as modalidades de revisão, foi escolhida a revisão integrativa proposta por Whitemore e Knafl (2005), a predileção ocorre devido a esta modalidade buscar resumir a literatura empírica ou teórica já existente com o objetivo de possibilitar uma visão mais abrangente de determinado tema. O propósito deste tipo de revisão está atrelado a definir conceitos, revisar teorias e evidências e, ainda, analisar questões metodológicas sobre tópicos específicos, fornecendo uma amplitude maior sobre as pesquisas realizadas sobre a temática.

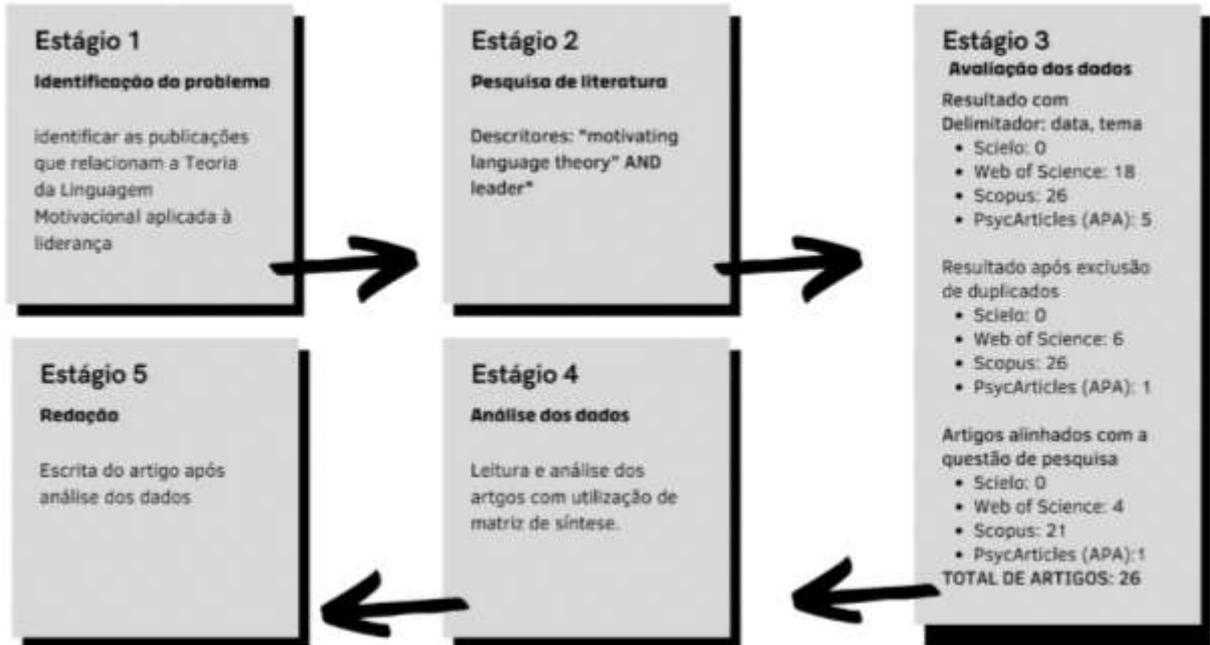
Na metodologia proposta pelos autores, a elaboração da revisão integrativa é composta por 5 estágios: 1) Identificação do problema; 2) Pesquisa de literatura; 3) Avaliação dos dados; 4) Análise dos dados; 5) Redação (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Tendo a Teoria da Linguagem Motivadora de Mayfield e Mayfield (2018) como base para esta dissertação, buscou-se na revisão integrativa da literatura identificar as publicações que relacionam a Teoria da Linguagem Motivadora aplicada à liderança (estágio 1 da revisão); posteriormente, foi realizada a pesquisa na literatura utilizando os seguintes descritores “*motivating language theory*” AND *leader** (estágio 2). A adoção de aspas para a busca *motivating language theory* deu-se para delimitar a pesquisa somente à esta teoria e a adoção do termo *leader** ocorreu para tentar incluir o maior número de pesquisas relacionadas à liderança, contemplando *leader* e *leadership*. A busca foi realizada com os descritores presentes no título, nas palavras-chave e resumo, nas seguintes bases de dados: Web of Science, Scopus, SciELO e PsycArticles (APA), tendo em vista a relevância destas bases para estudos na área de ciências humanas e sociais.

Foram definidos como critérios de delimitação de pesquisa artigos publicados nos últimos dez anos, ou seja, o período entre 2011 a 2021, e como critérios de inclusão os temas Business, Management and Accounting; Psychology; Social

Sciences. Dessa forma, a busca em literatura chegou aos resultados mostrados a seguir.

Figura 1 – Resultados da pesquisa em bases de dados



Fonte: elaboração da autora (2022).

Após a utilização dos delimitadores, chegou-se ao total de 26 artigos, os quais tiveram os resumos lidos para verificar o alinhamento com o tema da pesquisa, totalizando 25 artigos alinhados, que configuram a amostra deste trabalho (etapa 3). Após a definição da amostra do trabalho, todos os artigos foram lidos e analisados utilizando-se uma matriz de síntese (etapa 4), para posterior escrita da dissertação (etapa 5).

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, gerente de (_____
_____), consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Denise Wentz Forte, sob orientação do Profº Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, para fins de investigação científica sobre o título: Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da Informação. Estou ciente de que o objetivo geral do estudo é compreender os impactos da utilização da linguagem motivadora do líder sobre os liderados em equipe de TI.

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista e formulário de pesquisa possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de mestrado e, posteriormente, possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 60 minutos, onde serão abordados aspectos referentes a minha percepção sobre os comportamentos de comunicação do líder da minha equipe.

Estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista. A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto, poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe a pesquisadora que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação..

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelo celular: [supressão dos números]; e ainda por meio eletrônico através do e-mail: deniwf@gmail.com. também manter contato com o seu orientador de doutorado, Profº Dr. Cristiano Cunha, pelo email: 01cunha@gmail.com.

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: _____

cargo: _____

local e data: _____

assinatura: _____

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**ESCALA DE LINGUAGEM MOTIVADORA
(MAYFIELD; MAYFIELD, 2018)****Escala de Motivação de Linguagem**

Os exemplos abaixo mostram diferentes maneiras pelas quais seu chefe pode falar com você. Por favor, use as seguintes seleções para escolher a resposta que melhor corresponde às suas percepções e, em seguida, clique na resposta apropriada.

Linguagem de Orientação

1. Dá-me explicações úteis sobre o que precisa ser feito no meu trabalho.
 Muito frequente
 Frequente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

2. Oferece-me orientações úteis sobre como fazer meu trabalho.
 Muito frequente
 Frequente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

3. Fornece-me instruções facilmente compreensíveis sobre o meu trabalho.
 Muito frequente
 Frequente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

4. Oferece-me conselhos úteis sobre como melhorar meu trabalho.
 Muito frequente
 Frequente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

5. Dá-me boas definições do que devo fazer para receber recompensas.
 Muito frequente
 Frequente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

6. Dá-me instruções claras sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

7. Oferece-me informações específicas sobre como sou avaliado.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

8. Fornece-me informações úteis sobre mudanças futuras que afetam meu trabalho.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

9. Fornece-me informações úteis sobre mudanças anteriores que afetam meu trabalho.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

10. Compartilha comigo notícias sobre realizações organizacionais e situação financeira.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Linguagem empática

11. Elogia meu bom trabalho.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

12. Mostra-me encorajamento pelos meus esforços de trabalho.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

13. Mostra preocupação com a minha satisfação no trabalho.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

14. Expressa seu apoio ao meu desenvolvimento profissional.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

15. Pergunta-me sobre o meu bem-estar profissional.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

16. Mostra confiança em mim.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Linguagem que faz sentido

17. Conta-me histórias sobre eventos importantes no passado da organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

18. Dá-me informações úteis que não consegui através dos canais oficiais.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

19. Conta-me histórias sobre pessoas que são admiradas na minha organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

20. Conta-me histórias sobre pessoas que trabalharam arduamente nesta organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

21. Oferece-me conselhos sobre como me comportar nas reuniões sociais da organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

22. Oferece-me conselhos sobre como me “encaixar” com outros membros desta organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

23. Conta-me histórias sobre pessoas que foram recompensadas por esta organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

24. Conta-me histórias sobre pessoas que deixaram esta organização.

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca