

# ESTILOS DE LIDERANÇA E COMO ELES IMPACTAM NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

## LEADERSHIP STYLES AND HOW THEY IMPACT ON THE EMPLOYEES MOTIVATION

Lucas Guerreiro Tezo<sup>1</sup>  
Maria Eduarda Warizaya de Queiros<sup>2</sup>  
Stéfani de Souza Galans<sup>3</sup>  
Melchior Aparecido de Souza Júnior<sup>4</sup>

### RESUMO

A liderança é essencial nas organizações, pois, através da atuação do líder acontecem as interações pessoais e também a realização do planejamento para atingir as metas pretendidas. Com o objetivo de entender melhor esse processo de liderança no ambiente organizacional e de quais formas ele pode afetar a motivação, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os referidos temas, a fim de embasar uma pesquisa qualitativa. Esta pesquisa coletou informações sobre liderança e motivação, por meio de questionário digital, com amostra composta de discentes e egressos do curso de Administração. Os resultados obtidos das informações analisadas a partir de cruzamento complexo de respostas para identificar eventual correlação, identificou que o papel do líder exerce influência significativa na motivação dos liderados. Portanto, é possível inferir que políticas de Gestão de Pessoas voltadas para liderança na organização podem influenciar em motivação organizacional e consequentemente em melhores resultados.

**Palavras-chave:** liderança; motivação; gestão de pessoas; Comportamento organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por significativas transformações, principalmente quanto a seu respectivo capital humano, e apresenta-se como

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: lucastezo@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: warizaya2015@gmail.com

<sup>3</sup> Graduanda em Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: stefani.souza.galans@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Docente dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro, SP, Brasil. Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE. Endereço: R. Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Bebedouro - SP, CEP 14701-070. E-mail: melchior.junior@prof.unifafibe.edu.br

estratégia para vantagem competitiva o desenvolvimento de competências e a diversificação em seu quadro de colaboradores. A liderança é o fator primordial para a obtenção de privilegiado posicionamento no mercado, pois o sucesso da organização depende intrinsecamente do líder, tal como de uma equipe motivada e produtiva (VRIES, 1997).

A presença de um líder dentro das organizações é um dos temas mais importantes a serem discutidos no meio empresarial, tendo em vista o sucesso do líder ao direcionar, guiar, influenciar e motivar sua equipe para o alcance dos resultados projetados no planejamento estratégico organizacional. O sucesso das organizações é resultado do trabalho desenvolvido por pessoas, ou seja, seu principal ativo é o capital humano e este êxito decorre por meio da atuação dos líderes e das atividades realizadas pelos liderados, assim, as organizações funcionam de pessoas para pessoas (PARO, 2015).

A liderança exerce poderosa influência sobre um indivíduo ou um grupo, podendo, indiretamente, modificar até mesmo o clima organizacional, implicando na produtividade e lucratividade das empresas, conforme ensina Chiavenato (2005). As teorias contemporâneas de administração passaram a observar esta influência com um viés mais humanista, em detrimento à perspectiva de pessoas nas organizações apenas como um recurso, uma ferramenta voltada para maximizar os lucros, o que gerava ressentimentos e conflitos trabalhistas, além da rotatividade, absenteísmo e desconhecimento dos colaboradores em relação às tarefas da organização (CHIAVENATO, 2003).

Na medida em que o líder estabelece uma relação positiva com os colaboradores e cria um ambiente de apoio, o trabalhador torna-se menos propenso a *turnovers*. Nesse sentido, Bergamini (2012) ressalta que, quando o trabalhador sente que seu líder assume a figura de um parceiro e que juntos caminham em busca dos mesmos objetivos, o vínculo entre ambos ocorre de maneira coesa, firme e duradoura, consolidando o papel do líder como a peça-chave para que a motivação dos colaboradores esteja alinhada com os objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, elucida-se o problema de pesquisa: Existe influência significativa entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos seus respectivos liderados?

Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar se existe influência significativa quanto ao estilo de liderança dos gestores e a motivação dos seus respectivos liderados. Os objetivos específicos são:

- Realizar revisão da literatura acerca da teoria sobre liderança e motivação inerentes nas organizações;
- Identificar na literatura se existe correlação entre liderança e motivação;
- Coletar informações a campo de profissionais quanto a interação com seus líderes e analisar os fatores para a sua respectiva motivação no ambiente organizacional.

A realização desta pesquisa tem como justificativa a obtenção de informações acerca da falta de motivação dos colaboradores, o que gera diversas consequências no que se diz respeito à produtividade e ao desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Os resultados deste estudo podem viabilizar políticas organizacionais relacionadas a elaboração de estratégias que promovam a importância do papel das pessoas nos processos de negócio.

Diante deste contexto, podemos evidenciar que o líder pode estimular, incentivar e criar um ambiente propício ao engajamento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Ou inversamente, o líder também pode promover a desmotivação e a falta de comprometimento, prejudicando, em algum nível, o desempenho da empresa (VENDRAMINI, 2000).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

Liderança é um fator essencial e decisivo dentro das organizações e o líder possui um papel fundamental no desempenho, crescimento e gerenciamento da sua equipe, como forma de alavancar a produtividade e assim gerar resultados positivos (MAXIMIANO, 2002).

Para Robbins (2009), liderança é a arte de influenciar e motivar um grupo de pessoas, conduzindo suas percepções em direção ao alcance dos objetivos, sendo dever do líder incentivar seus liderados, de modo a atingir as metas e os resultados esperados. Já Hunter (2004, p.25) define a liderança como “a prática de motivar

pessoas para trabalharem com euforia visando almejar os objetivos designados como sendo para o bem comum”.

A qualidade no ambiente organizacional está condicionada a satisfação dos colaboradores, por isso cabe ao líder ser o agente facilitador, ou seja, o simplificador em solução de problemas contribuindo para identificar as necessidades da equipe, ouvi-las e delegar tarefas (PARO, 2015).

Entretanto, é necessário que haja um relacionamento interpessoal nesse meio, considerando, de acordo com Robbins (2005), que a liderança está sucessivamente vinculada às pessoas, tornando-se necessário uma relação de confiabilidade com os colaboradores e para conquistar essa confiança, o líder deve estar apto a expor suas competências através do cotidiano, da cobrança de prazos, das discussões, da divisão de tarefas, da avaliação de desempenho, do *feedback* e da maneira como lida e supera as dificuldades.

Neste contexto, Maximiano (2006, p. 277) argumenta que “um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações”.

Vries (1997) alega que a liderança é a capacidade de criar um ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, comprometidos com a excitação de suas tarefas, percam o sentido do tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle de domínio sobre aquilo que estão fazendo.

Maximiano (2002) afirma que a liderança é encarada como um fenômeno social, uma relação entre pessoas, em que há um líder (ou um grupo de líderes) e seguidores, a fim de induzi-los a realizar certos objetivos que representam as necessidades, expectativas, comportamentos, motivações, desejos, ações e atitudes tanto dos líderes quanto dos seguidores.

À vista disso, Chiavenato (2005) argumenta

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2005, p.183).

Desse modo, conclui Dornelas (2013) dentre os principais cuidados das organizações destacam-se a qualidade de vida no trabalho e a motivação dos

colaboradores e essas concepções buscam argumentar a maneira com que os funcionários se comportam e atua para atingir seus objetivos, o impacto do líder sob os liderados e como os resultados podem ser influenciados de acordo com o estilo de liderança adotado.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Conforme Kladis e Freitas (1996), a abordagem utilizada pelo gerente no momento da tomada de decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial.

Existem algumas competências e habilidades que estão relacionadas a eficácia da liderança. Algumas competências citadas por Chiavenato (2004) são impulsos ou motivação íntima para perseguir objetivos, motivação para liderar através do uso de poder para influenciar outras pessoas, integridade, confiança e vontade de transformar palavras em ações, autoconfiança, conhecimento do negócio e inteligência emocional baseada em uma personalidade auto monitorada (com sentido aguçado e habilidade de adaptação quando necessário).

São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar. (CHIAVENATO, 2003, p. 124).

Kurt Lewin (1890) foi o psicólogo que deixou uma contribuição importante para o movimento das ciências do comportamento. Iniciou seus experimentos de mudança de hábitos, de liderança e de comunicação que o tornaram famoso na Universidade de Iowa. Sua preocupação nos experimentos era encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupo. Lewin também conduziu um grupo para medir a atmosfera de liderança, onde surgiram os estilos democrático, autocrático e liberal, também conhecido como *laissez-faire* (NOGUEIRA, 2005)

Segundo Maximiano (2006) liderança autocrática é uma liderança centralizada, abrangendo direito exercido pela gerência, com decisões independentes sem haver participação ou aceitação. Tendo o risco desse tipo de gerência atuar com autoritarismo.

Chiavenato (2004) mostra algumas características dos líderes autocratas: o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios, existe fortes tensão no grupo, pouca pontualidade e iniciativa no grupo e aumento da agressividade.

Dessa maneira mesmo que aparentemente os membros mostrassem gostar das tarefas, só as desenvolviam de maneira eficaz com a presença do líder. Com a ausência do mesmo o grupo com sentimentos reprimidos se expandia de indisciplina e agressividade (CHIAVENATO, 2004).

Já a liderança democrata as decisões são influenciadas pelos membros do grupo, quanto mais essa influência mais democrática se torna a liderança. Tendo assim o líder uma influência de seus líderes nas tomadas de decisão, oferecendo autoridade para seus membros decidirem e executem o caminho para atingir objetivos, aceitando as sugestões e opiniões do grupo e usando sempre o *feedback* (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2004) o líder democrata apoia seus membros, os orientando, explicando e limitando suas avaliações críticas. A comunicação entre as partes será espontânea, franca e cordial. Quanto à produção mostra-se sem alterações mesmo com a ausência do líder. Com ênfase no senso de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de promover a integração dos membros. Ainda quanto o líder democrata, Fachada (2003), promove um bom relacionamento entre o grupo, tendo como consequência um ritmo seguro e com qualidade, mesmo na ausência do líder. Tendo um comportamento de apoio e orientação. É um comportamento que possivelmente dispõem de uma maior qualidade de trabalho.

E por último a liderança liberal, o líder se omite totalmente e dá total liberdade para seus liderados. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com oscilações. Permitindo ociosidade do tempo com desentendimentos fúteis. Notou que havia pouco respeito ao líder e um individualismo agressivo (CHIAVENATO, 2004).

Já Maximiano (2002) afirma ocorrer uma transferência de autoridade. Quanto mais tomadas de decisões os líderes proporcionarem aos liderados, mais liberal será o comportamento.

Segundo Chiavenato (2003), as teorias abordadas até o momento sobre os traços de personalidade são simplistas e limitadas, enquanto as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança, determinada pelas circunstâncias.

## 2.3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS

O processo de motivação realiza-se através das emoções do indivíduo, que englobam as necessidades fisiológicas e psicológicas, que tem por finalidade a satisfação. De acordo com Robbins (2009), motivação é um processo que visa impulsionar as pessoas a intensificar-se para o alcance de alguma meta ou objetivo seja na vida ou no trabalho.

Chiavenato (2004) ressalta que as pessoas precisam de liderança para trabalhar com satisfação e realização profissional, e desse modo, é indispensável que o líder saiba como liderar as pessoas e administrar todas as diferenças entre elas. Liderança é ainda motivação e inspiração, é a injeção de coragem nas pessoas para superarem os obstáculos e alcançarem melhores resultados.

A motivação ocorre dentro das pessoas e ela pode se desenvolver por influência de algum fator externo, do interior do indivíduo ou pelo cargo que ocupa dentro da organização (CHIAVENATO, 2005).

A motivação pode ser definida como extrínseca (estimulada pelo ambiente externo) e intrínseca (aquela que é produzida dentro do indivíduo), sendo a extrínseca relacionada ao ambiente de trabalho, em que os fatores externos estimulam o indivíduo na realização das atividades. E a intrínseca voltada de dentro para fora auxilia os indivíduos a encontrar a razão que o move na execução de suas atividades e a percepção de valor no meio em que está inserido (ROBBINS, 2009).

Atualmente, o mercado vem passando por constantes mudanças, se tornando necessário proporcionar um ambiente agradável e atrativo para que as pessoas se sintam suficientemente satisfeitas, capazes de desempenhar o seu trabalho, de modo que se sintam úteis e importantes (BERGAMINI, 2012).

Partindo desse conceito, o líder deve ter pleno conhecimento de como exercer corretamente suas funções, que incluem: estimular, motivar, liderar, direcionar, manter um clima organizacional favorável e traçar metas para o alcance dos objetivos, extraíndo o há de melhor em cada um. Para Maxwel (2008), a função do líder vai muito além que apenas motivar os funcionários

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à

carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWEL, 2008, p.96)

A forma com que o líder age perante as pessoas, pode refletir no comportamento dos liderados e aumentar os níveis de produção da organização. De acordo com Maximiano (2002, p.275) “uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”, e este é o grande desafio dos líderes, garantirem que as pessoas permaneçam centradas em levar a organização para o futuro ideal e superar quaisquer obstáculos que existam no caminho (SNELL, 2006).

De acordo com Barros (2005 *apud* FROÉS, 2019), o líder deve envolver os colaboradores nas tomadas de decisões e no estabelecimento de estratégias para alcançar as metas, firmando um relacionamento cooperativo, permitindo liberdade para agir diante dos problemas e incentivando o trabalho em equipe para discutir ideias e resolvê-los da melhor forma possível, tornando o relacionamento interpessoal a peça central para o desenvolvimento das habilidades de motivação do líder.

O grau de motivação dos colaboradores afeta obviamente o seu desempenho, o que faz com que a organização compreenda o que os motiva e a verdadeira influência do líder é de grande importância para essa motivação (LAMEIRAS, 2010).

### **3 MÉTODOS**

O presente estudo utilizou-se do método de pesquisa de campo, por meio de um questionário como ferramenta para coleta de dados.

De acordo com Gil (2008), o questionário pode buscar respostas a diversos aspectos da realidade. Assim são apresentadas nas perguntas conteúdos que possam levantar dados sobre fatos, conhecimentos, sentimentos, crenças, padrões de ações, interesses, expectativas, entre outros. Há uma busca em saber as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, a determinados tipos de comportamento ou atitude.

Gil (2008) destaca, na ocasião adequada, que

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à verdade dos fatos. Neste sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna,



porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade (GIL, 1999, p.26).

A pesquisa explicativa tem como principal função identificar fatores que determinam o que contribuem para a ocorrência de comportamentos, eventos e manifestações. A complexidade deste tipo de pesquisa advém exatamente do fato de seu objetivo ser uma tentativa de conectar ideias, para compreender as causas e efeitos de determinado fenômeno (GIL, 2008).

O questionário envolve questões com delineamento de pesquisa de opinião que permite identificar atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões.

Depois de desenvolver um estudo bibliográfico, a fim de identificar uma relação entre a liderança e a motivação, foi desenvolvida uma pesquisa com a aplicação de um questionário estruturado composto de 19 questões, sendo que seis são relacionados à descrição dos respondentes, sete sobre a motivação dos liderados e seis sobre a definição dos estilos de liderança de acordo com a percepção dos respondentes. Todas as perguntas eram de múltipla escolha, na qual os entrevistados poderiam escolher as alternativas que mais se identificassem.

A ferramenta utilizada para coleta de dados foi o Google Forms, voltada para formulários on-line. A amostra de indivíduos entrevistados, que tiveram prazo de 15 dias para responder ao questionário, foi selecionada dentre discentes e egressos do curso de Administração pelo fato de estarem integrados ao mercado de trabalho, relacionando-se com gestores.

Logo após o recebimento das respostas, foi realizada a verificação e análise dos dados obtidos decorrentes das respostas dos formulários. A apresentação dos resultados se embasou em correlações entre as respostas, para que, por meio de cruzamento de informações, houvesse uma comparação robusta entre os diferentes perfis de respondentes.

## **4 RESULTADOS**

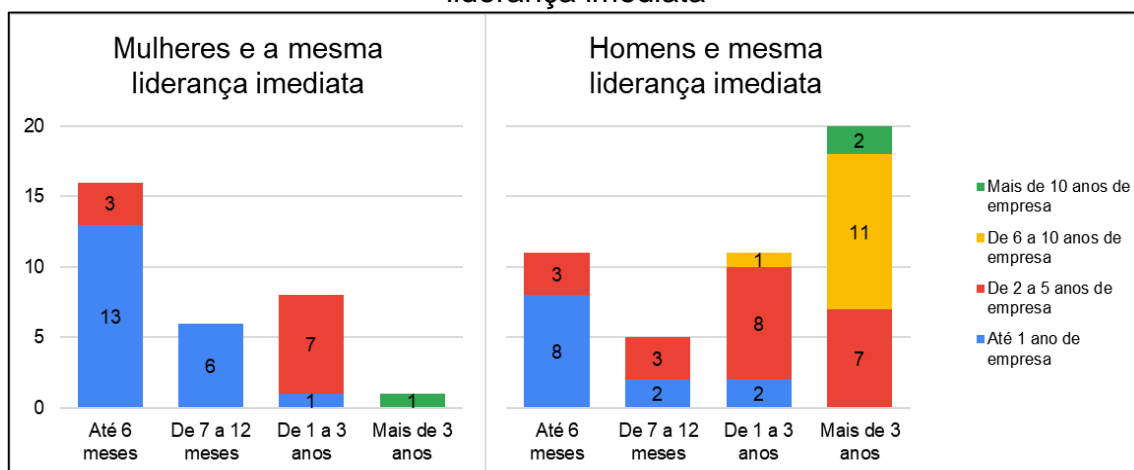
Evidentemente, é possível constatar que a liderança e a motivação são potenciais influenciadores no desempenho pessoal e profissional das pessoas, e conseqüentemente pode afetar positiva ou negativamente o seu comportamento no ambiente organizacional (LAMEIRAS, 2010).

A primeira parte do questionário visou identificar as características gerais dos respondentes, a partir disso, verificou-se que dos 78 participantes, 47 é do sexo masculino e 31 do sexo feminino. A moda amostral relacionada à faixa etária ocorreu no intervalo entre 21 a 25 anos, com 71,8% dos entrevistados. Dentro deste grupo estão contidos 65,96% dos entrevistados do sexo masculino e 80,65% do sexo feminino. Em relação à área de atuação profissional, destacamos aproximadamente 42% para os que atuam na área de finanças e 20% para os que atuam na área de Gestão de Pessoas, sendo os dois grupos mais relevantes na presente pesquisa.

No que diz respeito ao tempo de serviço na empresa, conforme apresentado no Gráfico 1, a maioria das mulheres (64,52% das entrevistadas) trabalham há menos de 1 ano na respectiva empresa e, analisando este grupo, 65% trabalham há menos de 6 meses com a mesma liderança imediata. Por sua vez, analisando as respostas dos homens, verifica-se uma mudança no perfil, uma vez que o maior grupo está dentre aqueles que trabalham de 2 a 5 anos na mesma empresa (44,68% dos entrevistados), seguido pelos grupos que trabalham de 6 a 10 anos na mesma empresa (25,53% dos entrevistados) e até 1 ano na mesma empresa (25,53% dos entrevistados).

A moda amostral dentre os respondentes homens foi daqueles que há mais de 3 anos trabalham com a mesma liderança imediata (42,55%), demonstrando, considerando a faixa etária similar e dentro deste universo analisado, que os homens têm um relacionamento mais duradouro com sua respectiva liderança imediata.

**Gráfico 1** – Tempo em que os entrevistados trabalham para a mesma empresa, segmentado por tempo de vínculo em que cada entrevistado trabalha para a mesma liderança imediata



Fonte: Elaborado pelos autores.

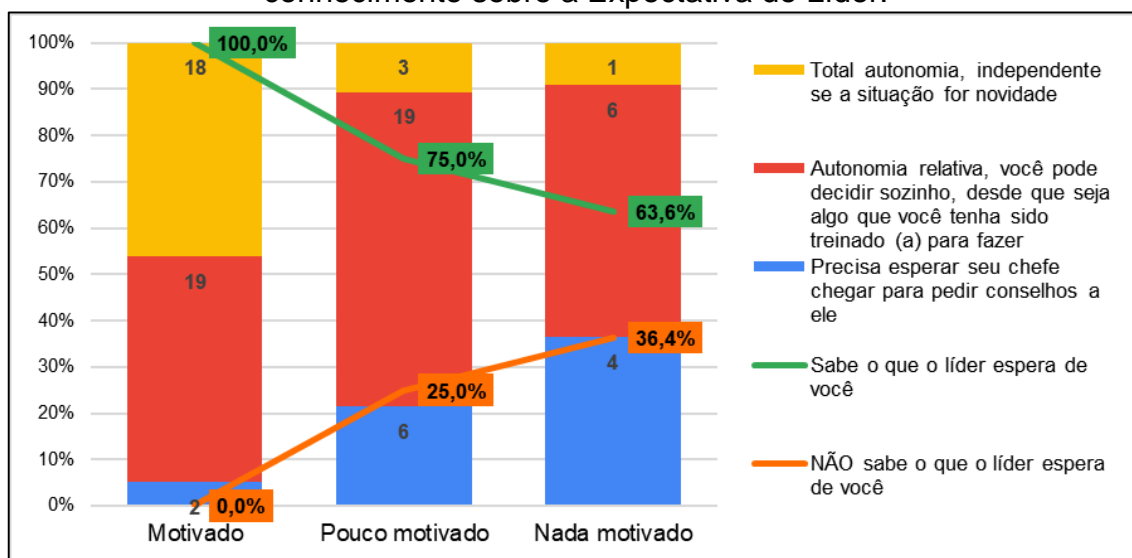
Na segunda parte do questionário foram inseridas perguntas para contextualizar a influência do líder na motivação dos liderados e partir disso identificar o estilo de liderança existente nas empresas, de acordo com as respostas dos participantes.

Considerando o tema Motivação dos Liderados, conforme Gráfico 2, 50% se sentem motivados, 35,90% se sentem pouco motivados e 14,10% se sentem nada motivados em relação ao trabalho que desempenha na empresa.

Dos que se sentem motivados, verificou-se que 46,15% dos respondentes têm total autonomia para tomar decisões na ausência do seu líder, 48,72% têm autonomia relativa, desde que tenha total entendimento sobre o assunto e 5,13% precisam da presença do seu líder para tomar decisões. Dos que se sentem pouco motivados, 10,71% têm total autonomia para tomar decisões na ausência do chefe, 67,86% têm autonomia relativa, desde que tenha total entendimento sobre o assunto e 21,43% precisam da presença do chefe para tomar decisões. Dentre os que não se sentem motivados, os percentuais foram de 9,09%, 54,55% e 36,36%, respectivamente.

Logicamente, quando um colaborador é motivado e tem total autonomia, ele sabe 100% o que o líder espera dele em relação ao trabalho que desempenham na organização. Percebe-se que, conforme o nível de autonomia cai, o percentual de ciência quanto ao que o líder espera do entrevistado também diminui. Por fim, evidenciando a correlação, quando o colaborador é pouco motivado ou nada motivado, 25% e 36,4%, respectivamente, não sabem o que o líder espera dele.

**Gráfico 2 – Relação entre a Motivação dos entrevistados, a Autonomia destes e o conhecimento sobre a Expectativa do Líder.**



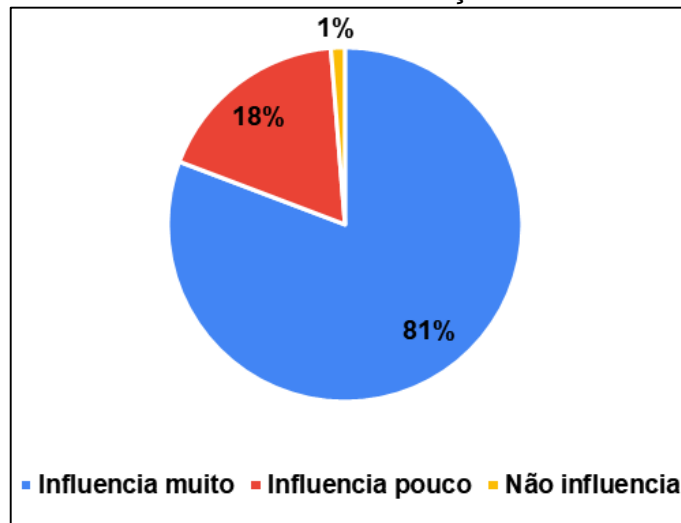
Fonte: Elaborado pelos autores.

E assim podemos identificar que o estilo de liderança liberal tende a funcionar melhor nas empresas em que os colaboradores são motivados e possuem autonomia para tomar decisões, o estilo de liderança democrático para aqueles que se sentem pouco motivados e tem autonomia relativa e o estilo de liderança autocrático para aqueles que se sentem nada motivados e precisam da presença do chefe para tomar decisões, de acordo com as características gerais e a área de atuação do grupo de respondentes.

Segundo Covey (2005), a principal atividade de um líder é passar aos liderados sua contribuição pessoal de maneira tão objetiva que até eles consigam ver por si mesmos. A comunicação é uma das principais ferramentas de um líder, é através dela que ele pode influenciar seus liderados e mostrar suas intenções, anseios e objetivos da organização. (LIMA, 2010).

Em relação à influência da liderança na motivação dos liderados, aproximadamente 81 % acreditam que o líder influencia muito, 18% acreditam que o líder influencia pouco e apenas 1 (um) entrevistado acredita que o líder não influencia na motivação dos liderados.

**Gráfico 3 – Nível de influência do líder na motivação dos seus respectivos liderados**

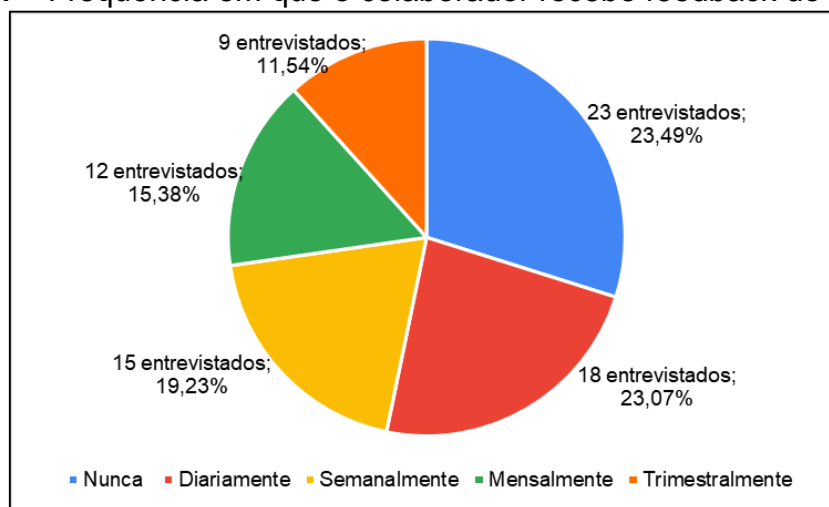


Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao serem perguntados sobre as principais ações do líder para motivar seus funcionários, aproximadamente 27% responderam receber feedback frequentemente, 27% responderam que preferem quando são reconhecidos ou premiados e 12% responderam participar juntamente com o líder da tomada de decisões, representando os três percentuais mais relevantes da questão.

Considerando que os feedbacks estão entre as atitudes mais apreciadas dos liderados quanto a seus respectivos líderes, no Gráfico 4, verificou-se que a maioria dos respondentes nunca recebem feedbacks, representando o percentual de 23,49% dos respondentes, em contrapartida do segundo lugar que ocupa o percentual de 23,07% que recebem feedbacks diariamente, 19,23% recebem o feedback semanalmente, os que recebem feedback mensalmente representam 15,38% e 11,54% recebem trimestralmente.

**Gráfico 4 –** Frequência em que o colaborador recebe feedback do seu gestor



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com Missel (2012, p.36), “as pessoas se sentem bem quando têm na cultura da empresa a prática do feedback”.

O ambiente de trabalho, o clima organizacional, os grupos de referência, o estilo de liderança e principalmente o salário influencia na motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2009).

O reconhecimento é o melhor caminho para motivar a equipe e alcançar os resultados esperados pela organização (GARCIA; BARBOSA; OLIVEIRA, 2021). O elogio é uma poderosa ferramenta de motivação, incentivando a participação, a criatividade e o comprometimento de quem os recebem (ROBBINS, 2005).

Dessa forma, para que o líder desempenhe suas funções é necessário que ele envolva seus colaboradores nas tomadas de decisões, mantendo o relacionamento de cooperação, dinamismo e permitindo liberdade de ação, tornando o relacionamento interpessoal a peça central para o desenvolvimento das demais habilidades do líder e da sua equipe (BARROS, 2005).

## 5 CONCLUSÃO

Conforme verificado, percebe-se que a liderança influencia na motivação dos colaboradores, tendo em vista o papel do líder de orientar, organizar, incentivar, direcionar, planejar, desenvolver e caminhar lado a lado com sua equipe para que juntos possam passar por cima das barreiras, atingir os objetivos e metas da organização, gerar resultados e trazer benefícios tanto para equipe em geral, quanto para cada membro em particular.

De acordo com a presente pesquisa, o estilo de liderança liberal é predominante nos líderes das empresas em que o grupo de respondentes está inserido, no qual nota-se que na grande maioria das respostas terem total autonomia para as tomadas de decisões sem a presença do líder resultou em colaboradores motivados e que sabem exatamente o que o gestor espera deles.

De acordo com os dados coletados, puderam-se verificar informações relevantes, além de que a ação que o líder deve tomar para motivar seus colaboradores relaciona-se com a participação nas tomadas de decisões. Puderam-se verificar também dados relevantes sobre a necessidade de receber *feedbacks* constantemente, o reconhecimento e até mesmo premiação pelos feitos e realizações do dia a dia.

Por este estudo se tratar da influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores, percebe-se que existem diversos outros fatores que podem alterar os rumos da análise e também os resultados, visto que independente do estilo utilizado é importante realizar o desenvolvimento da pesquisa não apenas com as principais áreas da administração, mas também com grupos, empresas, segmentos e áreas diferentes.

Recomenda-se para os estudos futuros a ampliação do conhecimento ao redor do tema, visto que o foco e os objetivos desta pesquisa visaram explorar outras possibilidades, como por exemplo, a análise da perspectiva do próprio líder e seu conhecimento a respeito dos estilos de liderança e dos seus impactos na motivação dos colaboradores.

Deste modo, sugere-se a realização de um trabalho mais abrangente com um escopo maior de empresas e indivíduos, ou um trabalho mais focado em determinado setor econômico, a partir da hipótese da correlação entre estilos de liderança e motivação dos liderados desenvolvida por este estudo, fomentando assim o desenvolvimento deste relevante tema na área de Comportamento Organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, U. L. B. **Aspectos relacionados à liderança em uma central de atendimento a clientes**: um estudo de caso. 2005. 83p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: E. Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVANETO, I; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COVEY, S. R. **O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza**. São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. ed. Campus, 2007.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6º ed. Lisboa: Rumo, 2003.
- GARCIA, B. A.; BARBOSA, R. C.; OLIVEIRA, J. P. L. O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v.6, n.10, p.76558-76572, oct.2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Tradução por Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KLADIS, C. M.; FREITAS, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Top Ser Humano**, São Paulo, N.109, Jun., 1996. p. 33-35
- LAMEIRAS, E. O. S. **Liderança e Motivação dos Colaboradores**: Um ensaio no Sector da Saúde. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão dos Serviços de Saúde, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2010.



LIMA, L. R. de. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes Pós-Graduação Lato Sensu Instituto a vez do Mestre, Goiânia, 2010. Disponível em:

[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/41197.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf).

Acesso em: 03 jun. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MISSEL, S. **Feedback corporativo**: Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

NOGUEIRA, C. A. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PARO, D. S. (2015). **A Influência Da Liderança Na Motivação**. Revista Fafibe Online, Bebedouro SP, 8(1), 441–450, agosto, 2015.

Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistaonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256>>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. Tese de Doutorado, UFSC: 2000.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Matos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

WAGNER III, J.A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1ª edição, 2003.