
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Crislaine Vieira Souza

Marcelo Bento Marinho

**A influência da liderança no processo motivacional dos
funcionários dentro das organizações**

Um Estudo de Caso em uma Empresa da Região Metropolitana de Campinas

Americana, SP

2025

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Crislaine Vieira Souza

Marcelo Bento Marinho

**A influência da liderança no processo motivacional dos
funcionários dentro das organizações**

Um Estudo de Caso em uma Empresa da Região Metropolitana de Campinas

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido
em cumprimento à exigência curricular do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial
sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto
Amaral Moreira.

Área de concentração: Comportamento
Organizacional

Americana, S. P.

2025

SOUZA, Crislaine Vieira

A influência da liderança no processo motivacional dos funcionários dentro das organizações:
um estudo de caso em uma empresa da região metropolitana de Campinas.. / Crislaine Vieira Souza,
Marcelo Bento Marinho – Americana, 2025.

53f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia
de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Motivação 2. Psicologia aplicada à administração 3. Sociologia organizacional. I. SOUZA,
Crislaine Vieira, II. MARINHO, Marcelo Bento III. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral IV. Centro Estadual
de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 316.46
159.9:658
658.03

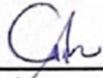
CRISLAINE VIEIRA SOUZA
MARCELO BENTO MARINHO

**A influência da liderança no processo motivacional dos funcionários
dentro das organizações: Um Estudo de Caso em uma Empresa da
Região Metropolitana de Campinas**

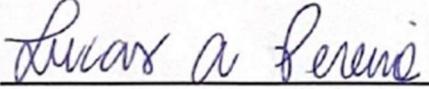
Trabalho de graduação apresentado como exigência
parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de
Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 3 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi


Prof. Dr. Reydner Furtado Garbero (Membro)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi


Prof. Esp. Lucas Augusto Pereira (Membro)
Especialista
SENAI

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos Crislaine Souza:

Agradeço primeiramente a Deus que nos ajudou em cada etapa desse processo, que esteve conosco em todos os momentos nos dando força para continuar.

Ao nosso professor e orientador, Prof. Dr. Carlo Augusto, pelo privilégio de ser orientada por alguém que detém de tanto conhecimento e dedicação, e que nos permite observar seu amor pela profissão. Foi uma honra tê-lo conosco nessa trajetória acadêmica. Agradecemos por todo o ensinamento, paciência, compreensão e dedicação.

Aos meus familiares e amigos, que me ajudaram e me deram todo o suporte durante a realização deste trabalho, em especial agradeço aos meus pais por todos os dias levantarem cedo e me proporcionar condições para que eu estivesse aqui.

Ao meu amigo e colega de classe Marcelo Marinho pela oportunidade de trabalharmos juntos nesse trabalho, seus esforços foram essenciais para esse trabalho e contribuiu de maneira significativa.

Agradecimentos Marcelo Marinho:

Agradeço, primeiramente a Deus, pelo privilégio de poder realizar o sonho de um curso superior, por me dar forças, saúde, paciência, inteligência e resiliência ao longo desses três anos e por tantas outras bençãos em minha vida.

Aos meus filhos, Marcelo Henrique e Mirella Cristina, pelo amor e compreensão na minha ausência, devido os estudos e aos meus pais, que mesmo distantes torceram por mim.

Especialmente a minha namorada, Regiane, por toda paciência e por me oferecer apoio e incentivo a nunca desistir dos estudos.

A minha colega de classe Crislaine Souza, pela parceria durante todo o curso, especialmente na elaboração e desenvolvimento deste trabalho.

Ao nosso orientador Carlos Augusto, pela atenção, dedicação, respeito e doação do seu tempo e conhecimento para o direcionamento na construção desse trabalho.

Aos professores da Fatec Americana, que nos ofereceram conhecimento acadêmico e desenvolvimento pessoal através de seus ensinamentos.

RESUMO

Este trabalho analisa a influência da liderança no processo motivacional dos funcionários nas organizações, considerando a importância desse vínculo para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. O objetivo é compreender a percepção dos trabalhadores sobre o conceito de motivação e de que maneira as práticas e comportamentos do líder afetam a motivação e satisfação dos colaboradores. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor químico localizada na Região Metropolitana de Campinas, por meio de entrevistas com três funcionários de áreas e funções distintas. A análise dos dados indica que a liderança exerce impacto direto sobre o processo de motivação dos funcionários e que se fez necessário um líder que demonstra sensibilidade às necessidades individuais da equipe. Os resultados também evidenciam que os estilos de liderança transformacional e carismática são percebidos como mais eficazes na satisfação dos funcionários no trabalho.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Satisfação.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of leadership on employee motivation in organizations, considering the importance of this relationship in building healthy and productive work environments. The objective is to understand workers' perceptions of the concept of motivation and how the leader's practices and behaviors affect employee motivation and satisfaction. To this end, a case study was conducted in a chemical company located in the Campinas Metropolitan Region, through interviews with three employees from different areas and functions. Data analysis indicates that leadership has a direct impact on employee motivation and that a leader who demonstrates sensitivity to the individual needs of the team is necessary. The results also show that transformational and charismatic leadership styles are perceived as more effective in employee job satisfaction.

Keywords: Motivation; Leadership; Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo motivacional.....	19
Figura 2 - Ciclo motivacional resultando em Frustração.....	20
Figura 3 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	22
Figura 4 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas.....	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	24
Quadro 2 - Fundamentos da Teoria ERG	26
Quadro 3 - Modelo de liderança de Fiedler	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERG : *Existence Relatedness Growth*

EUA: Estados Unidos da América

FATEC: Faculdade de Tecnologia

MBA: *Master of Business Administration*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. METODOLOGIA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. Motivação	15
2.1.1 Conceito da Palavra Motivação.....	16
2.1.2 Motivação e Satisfação	17
2.1.3 Ciclo motivacional.....	19
2.1.4 Teorias da Motivação	21
2.1.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	21
2.1.4.2 A teoria dos dois fatores.....	23
2.1.4.3 Teoria ERG	25
2.1.4.4 Teoria das Necessidades Adquiridas	27
2.2. Liderança.....	27
2.2.1 Abordagem dos Traços de Liderança	28
2.2.2 Teorias Comportamentais da Liderança	29
2.2.3 Modelos Contingenciais ou Situacionais	31
2.2.4 Liderança Transacional e Transformacional	33
2.2.5 Liderança Servidora	34
2.2.6 Liderança Carismática	35
2.3 A relação entre motivação e liderança	37
3. ESTUDO DE CASO	38
3.1 Apresentação dos resultados	38
3.2 Análise dos resultados	41
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS.....	52

INTRODUÇÃO

No cenário competitivo organizacional atual, muito se tem discutido sobre produtividade e lucratividade. É de senso comum que um dos principais objetivos de uma organização seja exatamente esse: lucrar. Para isso, as empresas estabelecem suas metas e objetivos específicos. Contudo, é necessário compreender que esses objetivos estão alinhados a diversas variáveis presentes no ambiente empresarial. De acordo com Bergamini (1997, p. 146), “as empresas são formadas por grupos de pessoas que devem ser coordenadas, já que precisam alcançar metas e objetivos”.

É importante destacar duas figuras essenciais para o alcance dessas metas e objetivos: o líder e seus subordinados. O papel do líder torna-se fundamental, pois um funcionário motivado contribui significativamente, de inúmeras formas, para o sucesso organizacional. Por outro lado, observa-se, no cenário atual, a falta de habilidade de muitos líderes em conduzir suas equipes. Glasser (apud Bergamini, 1997) enfatiza que “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas”.

O campo de estudo voltado à motivação e à liderança tem despertado interesse em muitos estudiosos, não apenas na atualidade, mas ao longo de décadas, com o desenvolvimento de estudos, pesquisas e diversas contribuições relevantes.

A motivação possui um longo histórico dentro da administração. De acordo com Bergamini (1997, p. 19), antes da Revolução Industrial a principal forma de “motivar” era por meio de punições. Posteriormente, na era da Administração Científica, a punição foi substituída pela concepção de que o dinheiro seria a “principal fonte de incentivo à motivação”. Em seguida, com as contribuições de Mayo, passou-se a considerar o indivíduo em sua totalidade. Atualmente, compreende-se que o processo motivacional é amplo e apresenta particularidades diversas. Pesquisadores como Bergamini e Archer defendem que a motivação já está presente no interior de cada indivíduo. A autora Bergamini (1997, p. 23) afirma que, dessa forma, “o importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional”.

Diante disso, a pergunta central que direciona este trabalho pode ser elaborada da seguinte forma: Qual é a relevância da influência da liderança no processo motivacional dos colaboradores dentro das organizações?

Alcançar uma resposta para essa pergunta, do ponto de vista dos trabalhadores, torna-se essencial para auxiliar as organizações na adoção ou adaptação de condutas da liderança que se alinhem às necessidades e expectativas dos funcionários, pois a necessidade das empresas de se adaptarem às novas exigências sociais e comerciais é cada vez mais importante nos dias atuais.

A escolha deste tema se justifica principalmente por sua relevância acadêmica, considerando que a relação entre liderança e motivação é um dos tópicos mais discutidos no campo da Psicologia e do Comportamento Organizacional, como mencionado anteriormente. Apesar das diversas contribuições já existentes, o assunto permanece atual e exige aprofundamento contínuo, especialmente devido às múltiplas abordagens e linhas de pensamento que compõem essa temática.

Do ponto de vista social, compreender como a liderança influencia o processo de motivação dos trabalhadores pode auxiliar as empresas a refletirem sobre suas práticas internas, identificarem possíveis falhas e aprimorarem seus processos de gestão de pessoas. Assim, o estudo contribui tanto para o avanço acadêmico quanto para a melhoria das práticas profissionais no ambiente organizacional.

Este trabalho tem como objetivo geral compreender o conceito de motivação no contexto organizacional e analisar de que maneira os diferentes estilos e perfis de liderança podem influenciar, favorecer ou comprometer o processo motivacional dos funcionários.

Os objetivos específicos deste estudo consistem em analisar o significado da palavra “motivação” e a percepção dos funcionários sobre esse conceito, identificar os diferentes estilos e perfis de liderança presentes na organização, analisando suas características e verificando quais deles mais contribuem para favorecer a motivação e a satisfação dos colaboradores. Além disso, busca-se examinar de que forma a liderança se relaciona com o processo motivacional, compreendendo o papel que o líder deve desempenhar especialmente em situações em que os funcionários demonstram sinais de desmotivação. Por fim, pretende-se realizar um estudo de caso que permita entender a percepção dos funcionários sobre motivação e liderança, bem como a relação entre esses dois elementos na prática organizacional.

1. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter exploratório com abordagem qualitativa. O método exploratório consiste em oferecer melhor entendimento do problema a fim de uma maior exposição à estruturação acerca do tema em questão, que é a relação entre os estilos de liderança e a motivação dos funcionários dentro das organizações, enquanto a abordagem qualitativa busca descrever uma análise aprofundada dos temas estudados, focando principalmente na compreensão e entendimento dos participantes, no que se refere à liderança e ao processo motivacional.

A pesquisa bibliográfica deste trabalho foi desenvolvida principalmente através de livros de diversos autores conhecidos como referências nas áreas de liderança e motivação e com o auxílio de artigos a respeito de temas específicos a fim de complementar informações e possibilitar o entendimento da relação prática e teórica dos temas estudados.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, visando compreender de maneira aprofundada as influências das ações da liderança no processo motivacional dos colaboradores. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia metodológica que permite ampliar a compreensão de fenômenos que se manifestam em diferentes contextos, sejam eles individuais, organizacionais, sociais ou políticos. O autor define essa abordagem como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Através deste estudo foi possível a criação de uma sólida base acadêmica para o desenvolvimento do estudo de caso feito com funcionários de uma empresa do setor químico. Com o intuito de analisar e compreender de que maneira os diversos estilos de liderança influenciam no processo motivacional dos funcionários, foram entrevistados três colaboradores desta mesma empresa, que trabalham em diferentes cargos e setores. A eles foram atribuídas perguntas objetivas que avaliaram a percepção dos mesmos sobre o conceito de motivação e liderança, o roteiro de perguntas apresentado aos entrevistados está inserido no “apêndice A” deste trabalho. A fim de facilitar esse processo, as entrevistas foram realizadas através da

plataforma Teams, o que possibilitou revisões posteriores para analisar com mais detalhes as respostas dos entrevistados.

A empresa em questão preferiu manter sua identidade anônima afim de preservar seu nome e o de seus colaboradores, levando em consideração o desejo da empresa, será utilizado o nome fictício VitraCollor Ltda.

A VitraCollor trata-se de uma empresa multinacional situada em Americana, São Paulo, com cerca de 72 funcionários, que atua na área química, na qual fabrica e comercializa através de importações de outras filiais situadas no México, Espanha e Estados Unidos da América (EUA), corantes, pigmentos e anticorrosivos para tintas automotivas, construção civil, plásticos e também esmaltes vitrificáveis utilizados na produção da linha branca.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção descreve as principais teorias e conceitos sobre motivação e liderança e qual a relação entre elas dentro das organizações. Com base no estudo dessas teorias, serão apresentadas as diferentes percepções sobre a motivação e de que forma a liderança, benefícios, reconhecimentos e ambiente influenciam no processo motivacional e na satisfação dos funcionários, bem como no desempenho das equipes, com destaque na importância do líder no alcance do envolvimento e satisfação dos funcionários.

2.1. Motivação

O campo de estudo da motivação tem sido alvo de muitos estudiosos e já contempla uma volumosa contribuição de estudos. Com tantas obras encontramos diversas linhas metodológicas e pensamentos a respeito da motivação. Parte da literatura defende que a motivação decorre de estímulos externos, como, por exemplo, a remuneração, perspectiva que é denominada Motivação Extrínseca ou também conhecida como condicionamento, Bergamini (1997, p.38) explica que “muitos teóricos do mundo acadêmico e principalmente administradores fora dele atribuem às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação do comportamento motivado”. Entretanto, outros autores contrapõem-se a essa visão, sustentando que a motivação é originada no interior de cada indivíduo. Nessa perspectiva, a motivação é compreendida como uma necessidade intrínseca, a qual impulsiona o indivíduo à ação.

Durante e anterior ao período da revolução industrial em torno do século XIX aquilo que se conhecia como motivação era pautado por recompensas ou até mesmo punições. Segundo Bergamini (1997, p.19) “Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica podendo aparecer sob forma de restrições financeiras”, juntamente com a era das máquinas houve o nascimento das famosas escolas administrativas entre elas temos a Escola de Administração Científica fundada por Frederick Taylor, um engenheiro que foi educado ao princípio da mentalidade de

disciplina, devoção ao trabalho e poupança, Taylor buscava maximizar a eficiência do trabalho dentro das fábricas e procurava a melhor maneira de realizar cada tarefa.

Bergamini (1997, p. 20), em seu livro *Motivação nas Organizações*, cita que:

De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade.

Segundo Chiavenato (2003, pág.116) a escola de administração científica carregava a visão *homus economicus*, que significa Homem econômico, esse conceito declara que o homem é movido exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais, ou seja, de acordo com essa visão o que motiva o Homem é a necessidade do dinheiro para viver, porém essa visão foi fortemente criticada. De acordo Chiavenato (2003, pág.101) Como forma de reação a teoria Clássica da Administração, surge a experiência de Hawthorne liderada pelo psicólogo Elton Mayo, que evidenciou que outros fatores também se mostravam essenciais para a satisfação do trabalhador como recompensas sociais e simbólicas, sendo assim contrariando o conceito *homus economicus* e dando lugar ao “Homem social”.

2.1.1 Conceito da Palavra Motivação

Antes de se aprofundar em conceitos e teorias mais complexas sobre a temática, o primeiro passo para uma compreensão mais ampla do assunto é compreender, de fato, o significado da palavra motivação. Como enfatiza Bergamini (1997, p.69), cada indivíduo constrói uma verdade e um entendimento sobre esse conceito, os quais são consolidados por meio de crenças e opiniões pessoais acerca de como motivar alguém. Archer (In Bergamini e Coda, 1997, p. 27) também destaca que os mitos da motivação surgem da influência dos “conceitos defendidos por leigos no assunto”, que se fazem tão presentes que, em grande parte, já não são contestados. Dessa forma, acabam sendo incorporados, como afirma o autor, ao

“acervo da sabedoria popular”. Assim, a motivação mostra-se muito mais complexa do que aparenta.

De acordo com o Dicionário Michaelis (2025), o significado literal da palavra motivação é: “série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento”.

Archer (In Bergamini e Coda, 1997, p.24), complementa ao afirmar que “motivação é definida como uma inclinação para ação que tem origem em um motivo – uma necessidade”.

Já Robbins (2005, p. 132) define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Chiavenato (2003, p.117) vai destacar que “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.”

A autora Bergamini (1997, p. 84), em seu artigo *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*, afirma que:

A conduta motivacional deve ser entendida como um conjunto de aspectos contingentes. Esses elementos são necessariamente: uma carência ou necessidade interna, um comportamento de busca e o oferecimento do fator satisfação.

2.1.2 Motivação e Satisfação

Uma das principais barreiras que levam à motivação a ser mal compreendida é tratá-la como sinônimo de satisfação, como se essas duas palavras possuíssem o mesmo sentido. Conforme já mencionado, Archer (In Bergamini e Coda, 1997, p. 27) argumenta que a motivação surge das necessidades humanas. Já a satisfação corresponde ao atendimento dessas necessidades e, ao contrário do que se pensa, os termos não são equivalentes; na realidade, constituem antíteses, ou seja, um anula o outro.

Archer (In Bergamini e Coda, 1997, p. 27) afirma: “Quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado à necessidade em questão.”

Para melhor compreensão, observa-se o seguinte cenário descrito pelo autor: quando o ser humano sente sede, motiva-se a beber água. Nesse contexto, pode-se

imaginar que o fator motivador é a água, quando, na realidade, ela se caracteriza como fator de satisfação, pois o que realmente move o indivíduo é a sede, que constitui o fator de motivação. Suponha-se que vários litros de água sejam colocados à frente de alguém que não tem sede; nesse caso, a água não será atrativa e, consequentemente, não motivará para a ação (In Bergamini e Coda, 1997, p. 27).

Dessa forma, percebe-se que, assim como a sede, a motivação é uma necessidade, podendo estar relacionada desde níveis mais básicos, como fome, sono e sede, até níveis mais elevados, como autoestima, que têm origem no interior do indivíduo, constituindo fatores intrínsecos (In Bergamini e Coda, 1997, p. 27).

Muitos equívocos acerca da motivação ocorrem devido à tendência de associá-la diretamente à satisfação da necessidade. Nesse ponto, inicia-se a distorção do conceito de motivação, o que leva à sua interpretação equivocada. Para Archer (In Bergamini e Coda, 1997, p. 27), associar a motivação e satisfação como sinônimos é considerado “um disparate acadêmico”; o autor ainda afirma que teóricos que utilizam os termos dessa maneira estão propagando uma fraude.

Todos estão tão habituados a encarar motivação e satisfação como o mesmo significado que tal percepção acaba se consolidando como uma verdade incontestável. Com essa crença, surge também a ideia de que é possível motivar alguém. Archer (In Bergamini e Coda, 1997, p. 25) esclarece: “Aquilo que se faz, em lugar de motivar, é satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades de outra pessoa.”

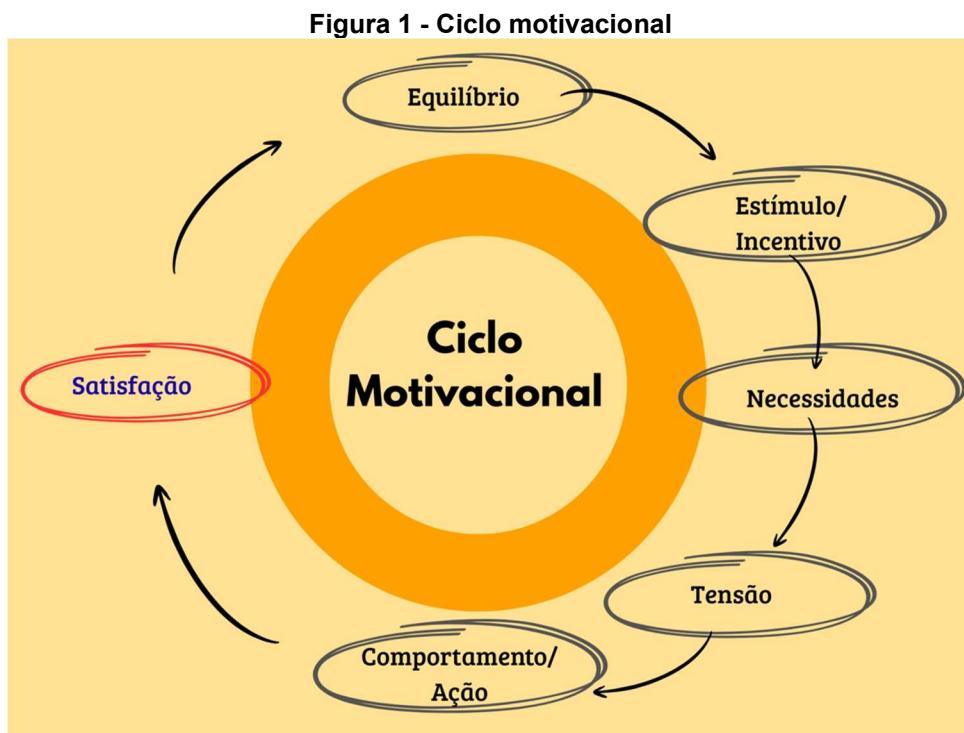
Assim como não é possível criar fome ou sede em alguém, também não se podem criar necessidades em um indivíduo, pois essas já existem dentro de cada pessoa, podendo estar ativas ou latentes. O máximo que se pode fazer é ajustar sua intensidade por meio dos fatores de satisfação e contra-satisfação. Ao tratar motivação e satisfação como sinônimos, cria-se a falsa impressão de que é possível motivar alguém. Essa confusão procede, pois é possível oferecer fatores de satisfação, mas não se pode oferecer fatores de motivação, desta maneira não se pode criar uma necessidade em outra pessoa.

Assim, a motivação pode ser compreendida como um fator energizante do comportamento, enquanto os fatores de satisfação são responsáveis por determinar a direção que esse comportamento irá seguir, seja positiva ou negativa.

2.1.3 Ciclo motivacional

Chiavenato (2003, p. 119) explica o ciclo motivacional da seguinte maneira: o indivíduo permanece em um estado de equilíbrio até que surja um “estímulo” ou “incentivo”, o que evolui para uma necessidade. Como já comentado, a necessidade é um fator motivador. Dessa forma, essa necessidade gera uma tensão que leva ao comportamento ou ação do indivíduo, que busca satisfazê-la. Uma vez satisfeita, o indivíduo retorna ao estágio inicial de equilíbrio, tornando essa série de fatores um ciclo contínuo. Um ponto importante a ser mencionado sobre o ciclo motivacional é que para alguns estudiosos contemporâneos adeptos da visão intrínseca o termo “estímulo” não se encaixa mais, pois de acordo com a visão intrínseca da motivação a necessidade surgirá independente de um estímulo.

Como argumenta Archer (In Bergamini e Coda, 1997), uma necessidade não pode ser incutida; ela se evidencia de forma natural. Assim, sempre que uma necessidade for satisfeita e o indivíduo estiver em equilíbrio, logo surgirá uma nova. Na figura abaixo é possível visualizar uma representação do ciclo motivacional:

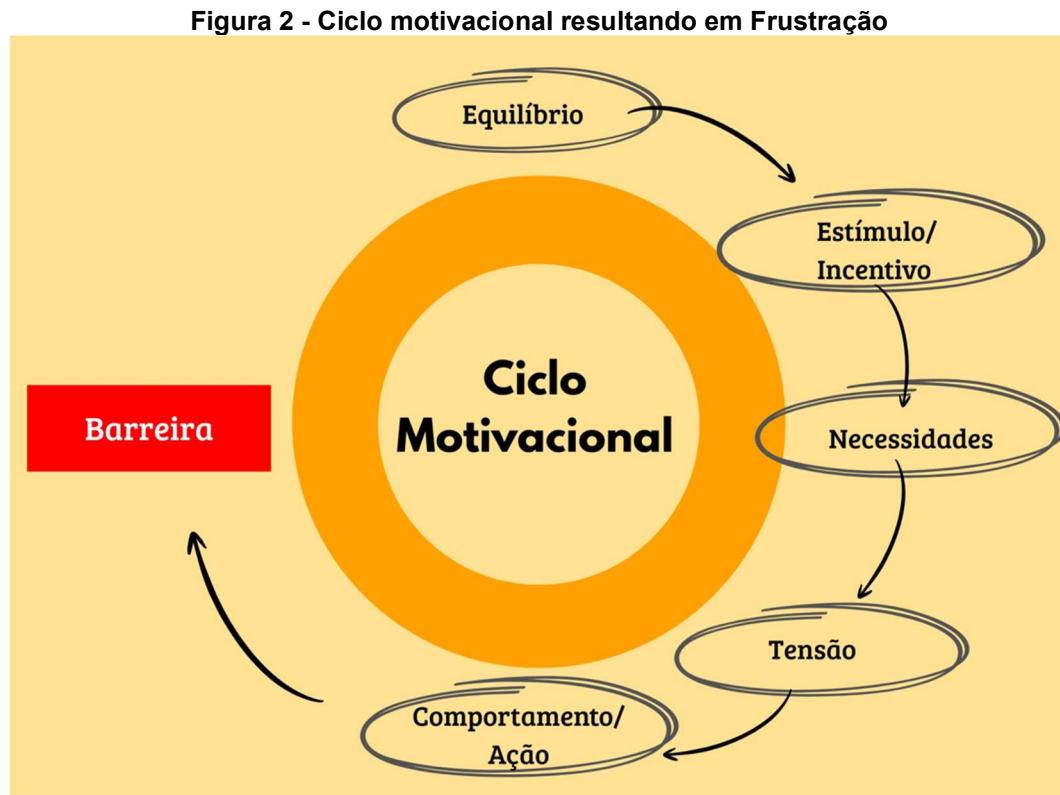


Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003

Quando uma satisfação não alcança sua plenitude, passa a existir uma espécie de barreira que impede que as necessidades sejam plenamente atendidas. Dessa forma, a tensão existente não é liberada e acarreta a frustração do indivíduo (Chiavenato, 2003, p. 119).

Archer (In Bergamini e Coda, 1997) menciona que os verdadeiros direcionamentos do comportamento são os fatores de satisfação, que determinam se o indivíduo se inclinará para um comportamento positivo ou negativo caso suas necessidades não sejam atendidas. O autor ressalta: “Consequentemente, não é a presença ou ausência de motivação que determina se o comportamento será positivo (não frustrado) ou negativo (frustrado), mas muito mais a presença ou ausência de algum grau de satisfação.”

Na figura a seguir podemos visualizar como funciona o ciclo motivacional resultando em frustração:



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003

2.1.4 Teorias da Motivação

2.1.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Não se pode falar de motivação sem mencionar Abraham Maslow, uma das figuras mais importantes para o campo da psicologia do comportamento organizacional. A teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida por Maslow por volta de 1950, é altamente relevante para os estudos relacionados à motivação. Robbins (2005, p.133) afirma que “a mais conhecida teoria das motivações é, provavelmente, a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow”.

Apesar de Maslow não ter oferecido comprovações empíricas, e de pesquisas não validarem integralmente a veracidade da teoria, ela continua sendo amplamente aceita. Robbins (2005) ressalta que a teoria recebeu grande reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Bergamini (1997) enfatiza que a teoria das necessidades se tornou uma das mais populares dentro da literatura sobre comportamento organizacional.

Ambos os autores concluem que algumas das razões para tal aceitação estão na simplicidade do esquema de hierarquização em forma de pirâmide. Essa representação objetiva facilita a compreensão e torna o conceito acessível.

A teoria apresenta a seguinte abordagem, de acordo com Chiavenato (2003), para Maslow, as necessidades humanas estão divididas em cinco categorias, dispostas em níveis dentro de uma pirâmide. Na base encontram-se as necessidades fisiológicas, consideradas as mais básicas do indivíduo, como a sede, fome e sono. À medida que essas necessidades são satisfeitas, surgem outras, mais complexas, culminando nas necessidades de autorrealização, localizadas no topo da pirâmide. De acordo com a teoria, à medida que cada uma dessas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante.

Abaixo, podemos visualizar a pirâmide da hierarquia das necessidades segundo Maslow:

Figura 3 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003; Cursos CPT, 2025.

Necessidades Fisiológicas: São as de nível mais básico do ser humano e constituem as de maior importância, pois estão diretamente relacionadas à sobrevivência do indivíduo. São consideradas necessidades instintivas, presentes desde o nascimento, como as de alimentação, sono e abrigo, entre outras.

Necessidades de Segurança: Estão no segundo nível da pirâmide. Referem-se à busca por segurança, estabilidade e proteção contra ameaças, privações ou perigos, representando o desejo humano por previsibilidade e controle do ambiente.

Necessidades Sociais: Relacionam-se à necessidade de associação, participação, aceitação, afeto e amor. Nesse nível, o indivíduo busca integrar-se a grupos e estabelecer vínculos interpessoais significativos.

Necessidades de Estima: Estão associadas à forma como o indivíduo se percebe e é percebido pelos outros. Incluem as necessidades de auto-apreciação, auto-confiança, aprovação social, respeito, status, prestígio e consideração.

Necessidades de Autorrealização: Localizadas no topo da pirâmide, correspondem às necessidades de mais alto nível. Estão ligadas ao desejo de realização pessoal, de alcançar o próprio potencial e de buscar o autodesenvolvimento contínuo.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 331), os principais focos da teoria das necessidades humanas são apresentados da seguinte forma:

1. Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa.
2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades.
3. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento.
4. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação
5. O comportamento motivado funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.
6. A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica.

2.1.4.2 A teoria dos dois fatores

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da Higiene-Motivação, formulada por Frederick Herzberg, foi estruturada na tentativa de explicar como as pessoas se comportam em situações de trabalho. Robbins (2005) afirma que a teoria foi proposta com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é fundamental, e que essa atitude pode ser determinante para o seu sucesso ou fracasso. Herzberg acreditava que havia dois fatores essenciais que orientavam o comportamento das pessoas, sendo eles os fatores higiênicos, também denominados fatores extrínsecos, e os fatores motivacionais, conhecidos como fatores intrínsecos.

Os fatores higiênicos são aqueles que estão fora do controle das pessoas e estão relacionados ao ambiente de trabalho, com a área externa. Esses fatores estão ligados às condições de trabalho são estes: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho entre outras, e como observa Chiavenato.

Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo a prêmios e incentivos salariais [...] (Chiavenato, 2003, p. 333).

Bergamini (1997), em seu artigo Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos, afirma que condicionar as pessoas por meio de recompensas pode gerar uma reação

positiva inicial e persistir por algum tempo, mas essa reação tende a ter curta duração, pois o que era considerado recompensa passa a ser visto como obrigação. A autora ainda enfatiza o efeito denominado transitoriedade, que indica que as premiações e recompensas precisam ser substituídas regularmente por outras mais valiosas. Nesse sentido, Bergamini (1997, p. 76) destaca:

As organizações deveriam cotejar bem as consequências das suas campanhas de premiação por desempenho antes de iniciá-las, porque, depois que já fazem parte do dia a dia da vida do empregado, modificá-las para remediar injustiças ou sentimentos negativos é bastante problemática.

Os fatores motivacionais, também chamados de fatores intrínsecos, diferentemente dos higiênicos, encontram-se sob o controle do indivíduo. De acordo com Chiavenato (2003), esses fatores “estão relacionados com aquilo que o indivíduo faz e desempenha”. Estão diretamente ligados ao sentimento de crescimento pessoal e à auto-realização. O autor ainda afirma que os fatores higiênicos e motivacionais “são independentes e não se vinculam entre si” (Chiavenato, 2003).

Bergamini (1997) ressalta que Herzberg faz uma importante distinção entre os dois tipos de fatores. Em concordância com Herzberg, a autora destaca que os fatores de higiene estão conectados ao próprio indivíduo e à forma como as pessoas são tratadas pela organização, enquanto os fatores motivacionais estão fora do indivíduo, ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional do trabalhador.

Abaixo podemos observar ambos os aspectos de cada fator.

Quadro 1 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como cada pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
1. Trabalho em si	1. Condição de trabalho
2. Realização	2. Administração de trabalho
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso Profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

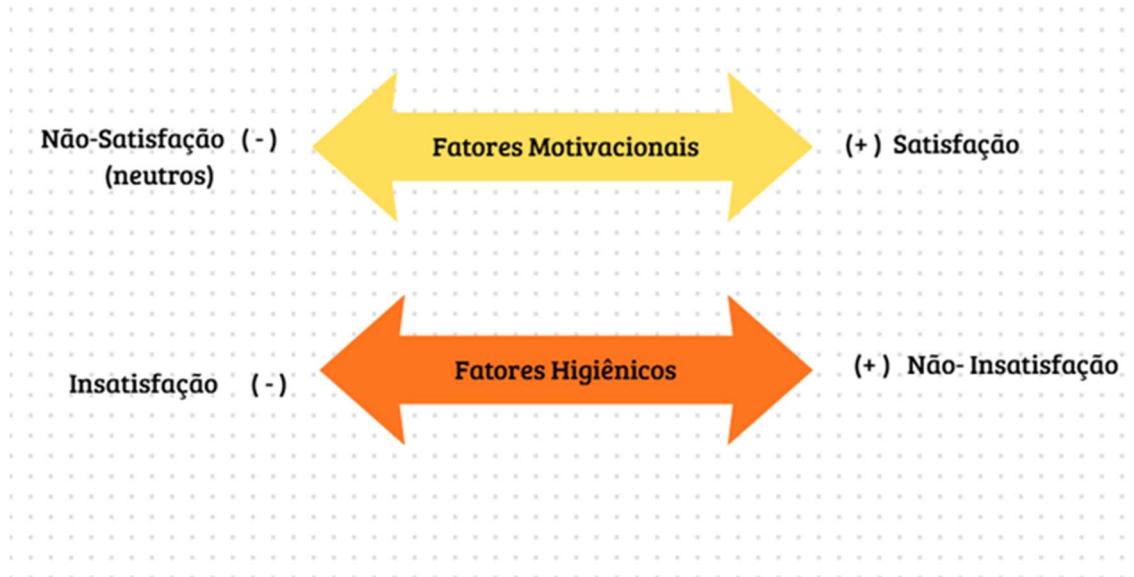
Herzberg apresenta a seguinte ideia: quando os fatores de higiene são considerados ótimos, eles apenas causam menos insatisfação (não-satisfação), mas

não geram satisfação. Quando, porém, são considerados ruins, provocam insatisfação. Chiavenato (2003) afirma que “por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos; são essencialmente profiláticos e preventivos”.

Já os fatores motivacionais são responsáveis pela satisfação e não-satisfação. Chiavenato (2003, p. 334) enfatiza que “os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente divergentes dos fatores de insatisfação profissional”. O autor destaca: “O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela, e não a satisfação.” (Chiavenato, 2003, p. 334).

Na figura abaixo, podemos visualizar, de acordo com Herzberg, como funcionam esses fatores.

Figura 4 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

2.1.4.3 Teoria ERG

De acordo com Robbins (2005), a Teoria ERG de Clayton Alderfer, desenvolvida em 1969, foi fundamentada a partir da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow. O autor explica que Alderfer buscou alinhar e reformular a teoria de Maslow por meio de pesquisas empíricas.

A sigla *ERG* corresponde, em inglês, a *Existence* (Existência), *Relatedness* (Relacionamento) e *Growth* (Crescimento). Para Alderfer, as necessidades humanas são categorizadas em apenas três grupos considerados essenciais: existência, relacionamento e crescimento.

De acordo com Robbins (2005, p. 136), “o grupo da existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos”, englobando as necessidades mais básicas do indivíduo — as mesmas que Maslow denominou de necessidades fisiológicas e de segurança.

As necessidades de relacionamento, como o próprio nome indica, estão relacionadas à importância da interação com outras pessoas e ao desejo de obter um status. Conforme explica Robbins (2005, p. 135), esse grupo envolve o desejo de manter relações interpessoais, podendo ser associado às necessidades sociais propostas por Maslow.

O terceiro grupo da teoria ERG é o de crescimento, que se refere à necessidade de desenvolvimento pessoal e está mais voltado ao desejo intrínseco de autorrealização do ser humano. Essa categoria pode ser relacionada ao topo da pirâmide de Maslow, que abrange as necessidades de estima e autorrealização.

A Teoria ERG se fundamenta em alguns pilares, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 2 - Fundamentos da Teoria ERG

ERG	1. Mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo.
	2. A teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida em que uma necessidade de nível inferior tenha de ser satisfeita substancialmente antes, se pode seguir adiante.
	3. A frustração de uma necessidade pode levar a regressão e a uma necessidade de nível baixo

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em Robbins (2005).

De acordo com Robbins (2005), embora a Teoria ERG apresente maior coerência com o conhecimento sobre as diferenças individuais, há evidências de que ela nem sempre se aplica de forma eficaz em todas as organizações. Ainda assim, o

autor destaca que, de modo geral, a Teoria ERG representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades proposta por Maslow.

2.1.4.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

A Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por McClelland, tem como foco principal três necessidades, sendo elas:

1. Necessidade de realização
2. Necessidade de Poder
3. Necessidade de associação

A **necessidade de realização** está presente no indivíduo que busca constantemente a realização pessoal. Essa necessidade torna-se mais importante do que as recompensas obtidas pelo sucesso em si. De acordo com Robbins (2005), McClelland descreve o perfil de um realizador da seguinte maneira: “Os grandes realizadores não são jogadores; não gostam de ganhar por sorte. Eles preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso” (Robbins, 2005, p. 138).

Quanto a **necessidade de poder**, refere-se a uma necessidade de dominar e persuadir pessoas e situações. As pessoas que possuem essa característica gostam, como destaca Robbins (2005), de estar no “comando” e buscam mais o status e o prestígio do que, propriamente, um bom desempenho.

Por fim, de acordo com a teoria de McClelland, a terceira necessidade é a **necessidade de associação**. Essa necessidade se reflete no indivíduo por meio da busca por amizade e relacionamento, sendo que essas pessoas preferem trabalhar em equipe e em cooperação, em vez de competir entre si (Robbins, 2005, p. 139).

2.2. Liderança

A liderança é um dos conceitos e práticas que mais impactam e influenciam o comportamento social dentro e fora dos ambientes organizacionais. Ela está fortemente ligada à motivação e sua influência tem suma importância no desempenho

da execução de tarefas e na busca de objetivos coletivos, bem como no ambiente organizacional. Robbins (2020, p. 310) define liderança como a “habilidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”, Chiavenato (2003, p. 123) a descreve como “o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação”, enquanto Hollander (1978, apud Bergamini, 1994a, p. 103) defende que “a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”, Hunter (2004, p.28) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

No entanto, não é possível afirmar que a liderança tem estilo único, pois fatores como interação entre líder e liderados, poder de decisão e modelo de comunicação interferem diretamente na condução e gestão de equipes e no alcance de resultados organizacionais.

Diante deste contexto, a fim de compreender como a comunicação, a influência, o poder e a motivação se relacionam na condução de pessoas, se fez necessário estudar algumas das principais teorias, práticas e modelos de liderança que estão abordadas nos tópicos a seguir:

- Abordagem dos Traços de Liderança;
- Teorias Comportamentais da Liderança;
- Modelos Contingenciais e Situacionais;
- Liderança Servidora;
- Liderança Transacional e Transformacional;
- Liderança Carismática.

2.2.1 Abordagem dos Traços de Liderança

Segundo Robbins (2020), a procura por traços que indiquem características de liderança já existia desde a década de 30, todavia nunca haviam sido encontrados traços que indicavam a capacidade de liderar. Somente após uma pesquisa realizada utilizando-se do modelo *Big Five* que se chegou a conclusões. O modelo *Big Five* se utiliza de 5 características para análise dos indivíduos, sendo elas: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências. A

pesquisa demonstrou duas possíveis conclusões, uma delas afirmando que os traços podem indicar a liderança, entretanto, essa teoria foi rejeitada no meio acadêmico, em contrapartida a segunda conclusão diz que os traços preveem a possibilidade do surgimento da liderança no indivíduo, e esta conclusão foi aceita.

Portanto, a proposta adotada na Teoria dos Traços é que líderes já nascem como líderes, sem a possibilidade da criação de novos líderes. Bergamini (1994b) definiu que o principal objetivo dos teóricos na década de 40 era determinar os traços característicos do “o que é o líder” e como descrevê-lo. Por conta desse objetivo, houve diversas interpretações das características de um líder natural, alguns se utilizavam de traços físicos como força e altura, já outros autores os descreviam com traços de personalidade, como por exemplo, a motivação para o poder e a busca de responsabilidade, esse foi o caso da pesquisa usando o *Big Five*. Bergamini (1994b) finaliza em seu livro o capítulo sobre traços de liderança, reforçando que a liderança não depende somente das características motivacionais do líder, pois isto restringiria outros estudos acerca da liderança, principalmente aqueles sobre líder-seguidor, entretanto afirma que as contribuições das pesquisas não devem ser esquecidas.

2.2.2 Teorias Comportamentais da Liderança

Ao longo do tempo, a liderança foi relacionada ao poder como medida autoritária, no entanto, ao decorrer do tempo, passou a ser relacionada ao sucesso do líder e de seus liderados (Felix, 2020). As teorias comportamentais surgiram ao final da década de 40 para redefinir conceitos administrativos já estabelecidos anteriormente; elas se baseiam no comportamento humano e se utilizam da motivação pessoal para liderar pessoas.

As teorias comportamentais com maior impacto foram produzidas nos anos de 1940 pela Universidade Estadual de Ohio, que após observarem diversos comportamentos dos líderes, categorizam-nos em duas categorias, sendo-as à estrutura da iniciação e consideração.

Robbins (2020) define a estrutura de iniciação como o grau em que um líder possui a capacidade de estruturar o próprio papel e de seus funcionários para alcançar os objetivos, é o líder que define as tarefas dos membros e espera que eles mantenham um padrão de desempenho seguindo os prazos. Já a consideração está

relacionada à confiança e respeito mútuo entre o líder e os liderados, ou seja, é o líder que ajuda seus seguidores em problemas pessoais. Como exemplo, para facilitar o entendimento, o autor cita um estudo realizado no Banco do Brasil que aponta como maior fator de ausência de "motivação" a "falta de reconhecimento profissional". Para comprovar a pesquisa, o autor cita os estudos da Universidade de Michigan que chegou a resultados similares, classificando, novamente em duas categorias o líder, mas dessa vez como líder orientado para pessoas e líder orientado para tarefa que possuem características semelhantes ao líder da consideração e da estrutura da iniciação respectivamente.

Por mais que diversas pesquisas abordam diferentes estilos de liderança, três se destacam na atualidade, estas são conhecidas como: liderança autocrática (ou orientada para tarefa), democrática (ou orientada para pessoas) e liberal.

Liderança autocrática: Também conhecida como liderança autoritária, a liderança autocrática é orientada para a tarefa. Maximiano (2006) cita algumas características dos líderes autocráticos, dentre elas tomada de decisão sem consultar a equipe, preocupação maior com a tarefa e desempenho do que com os liderados e insistente necessidade de cumprir metas;

Liderança democrática: Conhecida como orientada para pessoas, a principal diferença desta para a autocrática é a participação dos liderados na tomada de decisão. Maximiano (2006) destaca características como foco no funcionário ou grupo e grande dedicação para orientação, além de que os líderes democráticos insistem que os liderados tomem as iniciativas e responsabilidades, sem uma pressão externa;

Liderança liberal: Também denominada como *Laissez-Faire*, Felix (2020) define o líder liberal como alguém que não se impõe e não é respeitado. Os liderados de um líder liberal têm total capacidade para tomar decisões e gerenciar tarefas e responsabilidades. Normalmente é considerado o pior estilo de liderança, visto que há grande perda de tempo com discussões e conflitos entre os membros da equipe.

Maximiano (2012) acrescenta informações sobre a liderança orientada para a tarefa e a orientada para pessoas, destacando que ao extremo a liderança orientada para tarefas pode gerar uma tirania e a orientada para pessoas pode se tornar uma liderança permissiva.

Apesar dos diferentes estilos de liderança, não há estilo mais eficaz que o outro, já que a eficácia é avaliada de acordo com o desempenho e satisfação do liderado e ela pode mudar de pessoa para pessoa (Maximiano, 2006).

2.2.3 Modelos Contingenciais ou Situacionais

Os modelos e teorias de liderança do tipo contingencial e/ou situacional mudaram o conceito de liderança como sendo um estilo universalmente eficiente e demonstra que o líder adapta seu comportamento às situações específicas dependendo do contexto, de acordo com as variáveis do grupo, das tarefas, da organização e do ambiente. O líder não demonstra eficácia em adotar um estilo único, mas sim com a habilidade e capacidade de se adaptar às exigências específicas de cada atividade (Maximiano, 2012).

De acordo Maximiano (2006), a teoria do modelo Contingencial de Fiedler destaca que para que o líder tenha eficácia, é necessário que haja compatibilidade entre a tarefa e o estilo de liderar, e aspectos como poder do cargo, características das tarefas e relação entre líder e liderados influenciam diretamente no papel da liderança. A eficácia ao liderar depende da combinação entre o estilo do líder e a situação em que atua.

A tabela abaixo mostra uma vista detalhada das situações favoráveis e desfavoráveis ao líder de acordo com o autor:

Quadro 3 - Modelo de liderança de Fiedler

RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADOS	Positivas	Situação favorável
	Negativas	Situação desfavorável
GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DA TAREFA	Alto	Situação favorável
	Baixo	Situação desfavorável
PODER DA POSIÇÃO	Muito	Situação favorável
	Pouco	Situação desfavorável

Fonte: Maximiano (2006)

Dessa forma, se as relações entre o líder e os membros de sua equipe forem positivas, a situação lhe será favorável, se os liderados forem adversos e/ou hostis, a situação se tornará desfavorável, tarefas muito bem definidas com elevado grau de estruturação e certeza tornam o cenário favorável ao líder, enquanto tarefas desorganizadas e imprevisíveis lhe desfavorecem o cenário, e por fim, se o líder possuir uma posição de poder na qual ele possa promover ou remover qualquer integrante da equipe, isso indicará que seu título tem autoridade e relevância, já se o líder não tem e não demonstra poder, a situação lhe será desfavorável.

De acordo com Araújo et al. (2013), a Teoria do Caminho-Meta descreve a liderança como um processo contingencial, onde o comportamento do líder deve ser ajustado conforme as características dos subordinados e do ambiente. O foco é facilitar o alcance de metas, esclarecendo os caminhos, eliminando obstáculos e recompensando o desempenho. A teoria identifica quatro estilos de liderança:

Diretiva, em que o líder deve dizer claramente quais e como devem ser executadas as tarefas dos subordinados, e que resultados são esperados deles.

De apoio, propõe que o líder deve promover uma interação amigável no ambiente de trabalho e demonstrar preocupação com seus subordinados, consideração pelo bem-estar, satisfação, necessidades e preferências de todos os membros da equipe.

Orientada para realizações, onde o líder encoraja e incentiva a excelência do desempenho dos liderados através de metas desafiadoras, que visam melhorias e demonstração de confiança na capacidade de seus subordinados de atingirem alta performance com orgulho pelo trabalho e realização pessoal.

E participativa, que incentiva e permite a participação e influência dos subordinados nas tomadas de decisões no que diz respeito às definições de por exemplo processos operacionais no ambiente de trabalho.

A eficácia de cada estilo depende de variáveis situacionais, como a estrutura da tarefa, o grau de estresse dos subordinados, traços pessoais, autoritarismo e autopercepção de competência dos liderados.

2.2.4 Liderança Transacional e Transformacional

Chiavenato (2003) define a liderança transacional como aquela que possui uma relação de troca entre líderes e seus seguidores, normalmente nesse estilo de liderança é comum que os líderes se utilizem de recompensas e punições para que seus liderados possam lhe obedecer, Maximiano (2006) cita algumas recompensas, que são: promoções, aumentos de salário, autonomia e liberdade ao usar seu tempo, atendimento de solicitações (como transferências dentro da empresa), diplomas e programas de treinamento. A liderança transacional foi base para outro tipo de liderança que consegue obter resultados melhores que ela, essa liderança é a transformacional.

A Liderança transformacional é a liderança em que a recompensa é a própria realização da tarefa (Maximiano, 2006), ou seja, o líder inspira seus seguidores a cumprirem a tarefa. Robbins (2020) acrescenta que líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender seus próprios interesses em prol da organização como um todo.

Normalmente a liderança transformacional possui um desempenho melhor que a liderança transacional, pois além de a liderança transacional geralmente ser voltada para problemas (ou seja, apenas aciona quando um problema ocorre), ela não faz com que os funcionários se superem ao praticá-la. Por outro lado a liderança transformacional costuma ser mais eficaz, devido a consideração individual de cada indivíduo e incentivo a criatividade, isso incentiva que os líderes desse modelo também busquem metas ambiciosas.

Robbins (2005; p. 286) diferencia a liderança transformacional da carismática da seguinte maneira.

O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder.

Para Bass (1985, apud Yukl, 1997, in Bergamini; Coda, 1997) a definição de um líder transformacional se dá pelo efeito do mesmo sobre seus seguidores. O autor destaca que os seus seguidores “sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados para fazer por ele mais do que originalmente é esperado”.

Yukl (In Bergamini e Coda,1997, p. 267) enfatiza que Burns descreve a liderança transformacional como um processo no qual “Líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação”

De acordo com Yukl (In Bergamini e Coda, 1997, p. 267) ao comentar a linha de pensamento de Burns, os líderes transformacionais buscam elevar a consciência dos seguidores por meio de valores amplos, como liberdade, justiça, igualdade e humanitarismo, em vez de recorrerem a emoções negativas ou sentimentos como medo, ciúme ou ganância.

Burns e Bass ao mesmo tempo que trazem similaridade sobre a liderança transformacional também se contrastam em alguns aspectos, como:

De acordo Yukl (In Bergamini e Coda, 1997, p.269) “Burns limita a liderança transformacional a líderes iluminados que apelam para valores morais positivos e necessidades de alto nível dos seguidores” enquanto para Bass “O líder transformacional é alguém que ativa a motivação no seguidor e que aumenta o engajamento, quer isto beneficie ou não esses seguidores.”

2.2.5 Liderança Servidora

Ken Blanchard (2011), afirma que líderes servidores exercem seu papel de maneira que auxiliam as pessoas a alcançar seus objetivos e metas, e sempre buscam um entendimento a respeito de que seus liderados realmente necessitam para alcançar um bom desempenho e praticar a visão da empresa ou entidade na qual estão inseridas em prol de algo em comum. Ao invés de desejar colaboradores que apenas agradem e entregam resultados a seus chefes, líderes servidores além de impactar de maneira positiva os resultados da organização, querem de alguma forma fazer a diferença na vida de seus liderados, sempre focados em despertar a grandeza que existe nas pessoas. Em palavras simples e diretas, ser um líder servidor é uma questão de vontade e caráter, é saber se está liderando para servir ou para ser servido,e ter a resposta a essa pergunta de forma honesta, deixa claro que ser líder servidor é uma decisão que vem do coração, pois líderes que têm o coração motivado por egoísmo e preferem doar-se pouco e receber muito, sempre colocam seus interesses, segurança e status a frente das pessoas, que diretamente são afetadas por suas ações e ideais.

Em “O Monge e o Executivo”, Hunter (2004) descreve a liderança servidora como um estilo que destaca a autoridade, não no sentido figurado da palavra (impôr poder e punir), mas sim da seguinte forma: “Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”. O autor menciona uma série de adjetivos e qualidades que, segundo ele, caracterizam o líder servidor e sua essência. Paciência, bondade, responsabilidade, cuidado, honestidade, confiabilidade, compromisso, saber ouvir, respeito com as pessoas, atitude positiva e entusiástica, encorajar e gostar de pessoas e, não menos importante, ser exemplo são atributos que estão diretamente ligados ao comportamento pessoal, e comportamento é questão de escolha.

Almeida e Faro (2016) destacam a teoria elaborada por Robert Greenleaf na década de 70 no que diz respeito à liderança servidora, e descreve que um líder em primeiro lugar é percebido essencialmente como um servo que se dedica às necessidades individuais e aos grupos no qual exerce a liderança e sua capacidade inspiradora e responsabilidade moral se aproximam da liderança carismática, ou seja, o líder tem influência pessoal e possui o dom de inspirar e motivar seus liderados através de sua personalidade cativante.

2.2.6 Liderança Carismática

O estilo de liderança carismático e inspirador tem como características, aspectos que destacam a capacidade de líderes de influenciar seus liderados através de comportamentos que fogem ao padrão comum, apelo emocional e visão inspiradora. De acordo com alguns estudos, essa maneira de liderar é uma questão de valores inseridos, visão de futuro, audácia para correr riscos e comportamentos transformadores, é o que afirma Robbins (2005).

Yukl (in Bergamini e Coda, 1997, p. 262) enfatiza, ao explicar a Teoria da Liderança Carismática de House, que “líderes carismáticos estabelecem um exemplo a partir de seus próprios comportamentos para que os seguidores possam imitar”. O autor também destaca que, quando os seguidores desenvolvem admiração e identificação com o líder, tornam-se mais propensos a adotar seus valores e crenças. Além disso, afirma que líderes carismáticos agem de modo a incentivar em seus seguidores motivos que contribuem para o cumprimento dos objetivos do grupo.

De com Robbins (2005), alguns líderes como John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., Steve Jobs e Mary Kay Ash são frequentemente associados como líderes carismáticos. Esses líderes conseguem formular visões atraentes, vinculando o presente e o futuro da organização, dando sentido de continuidade aos seus seguidores e consequentemente, fortalecendo o engajamento, a autoconfiança e a autoestima da equipe.

Embora existam estudos que contrariam essa afirmação, este modelo de liderança pode ser desenvolvido, mas para isso é necessário seguir três etapas. Primeiro o indivíduo deve desenvolver uma postura otimista e usá-lá para gerar entusiasmo em todos a sua volta, ter a capacidade de atrair pessoas através de vínculos que as inspirem e, por fim, demonstrar o potencial de seus seguidores.

Um grupo de pesquisadores lançou uma pesquisa a respeito da liderança carismática, eles treinaram um grupo de estudantes para que eles desenvolvessem e praticassem esse estilo de liderança, os resultados demonstraram que, com o passar do tempo, os estudantes aprenderam a projetar carisma através de seu corpo e pequenas ações, além de que os liderados destes estudantes possuíam maiores graus de desempenho e proatividade em relação aos liderados que não possuíam um líder carismático.

Todavia, segundo algumas pesquisas, a liderança carismática pode ser situacional, em alguns casos, a liderança carismática pode prejudicar a organização. Alguns líderes podem se utilizar de seu carisma e poder de influência para conseguir atingir objetivos pessoais ao invés das metas da organização, Robbins (2005) cita de exemplo os líderes da Enron, Tyco, WorldCom e HealthSouth que usaram os recursos de suas organizações para benefícios próprios.

Por outro lado, empresas com líderes carismáticos sem visões egocêntricas, e com visões voltadas para a organização, conseguem resultados melhores em relação a média do mercado, mesmo possuindo uma ambição muito acima do normal. Outra característica interessante sobre estes líderes é a respeito de como eles compartilham os méritos do trabalho, assumindo a responsabilidade pelo o que deu errado e compartilhando os créditos do sucesso com outras pessoas. Estes líderes são chamados de “líderes de nível 5”, pois possuem 5 habilidades para a liderança: a capacidade individual, habilidade para comandar, competências administrativas, habilidade para estimular o desempenho dos liderados e humildade.

2.3 A relação entre motivação e liderança

A liderança e a motivação são conceitos de grande relevância tanto no meio organizacional quanto no meio acadêmico. Para Bergamini (2015), os dois termos estão relacionados e dependem mutuamente.

Como mencionado previamente, segundo Archer (In Bergamini e Coda, 1997), não é possível motivar alguém, pois a motivação é proveniente de uma necessidade, e não se pode imputar uma necessidade a outra pessoa. Pensando dessa forma, surge o questionamento: qual seria, então, o papel do líder, se este não consegue motivar diretamente seus funcionários?

De acordo com Archer (1997, p. 33), “a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo, induzir comportamentos positivos por parte deles”. O autor ainda enfatiza que a motivação é responsável pela ação, enquanto os fatores de satisfação e de contrassatisfação determinam a direção do comportamento (positivo ou negativo).

Nessa linha teórica, o líder não pode motivar diretamente, mas torna-se um facilitador que contribui para a redução da tensão decorrente da necessidade. Bergamini (2015, p. 155) enfatiza que a pulsão motivacional já está presente no interior de cada indivíduo e que o papel da liderança é trazê-la à tona, desbloqueando-a.

Para Bergamini (2015, p. 155), “o líder não motiva seus seguidores, mas representa peça-chave em não permitir que a motivação deles vá definhando até desaparecer definitivamente”. A autora ainda complementa afirmando que “a líder não motiva, mas é o principal ator da desmotivação dos seguidores”.

Sendo assim, podemos compreender que esses termos estão amplamente conectados, pois, como mencionado anteriormente no texto por Bergamini (2015), o líder é a “peça-chave”.

3. ESTUDO DE CASO

Para a elaboração deste trabalho, foi feito um estudo de caso em uma empresa do ramo químico na região metropolitana de Campinas.

Foram entrevistados individualmente nos dias 20 e 21 de outubro de 2025, três colaboradores de diferentes cargos e setores por meio de reuniões através da plataforma *Teams*, os quais também tiveram seus nomes alterados com intuito de preservação de identidade, Marcos de 35 anos com formação em Técnico em Química e estudante de Engenharia Química, trabalha na empresa a 08 anos e atualmente ocupa o cargo de Técnico em Laboratório, Gabriel de 29 anos, formado em Engenharia Química, atualmente Gestor da Qualidade e Meio Ambiente e está a 10 anos na empresa e por fim Lucas de 25 anos, formado em Administração, pós graduado em reforma tributária e prática fiscal e MBA (*Master of Business Administration*) em gestão fiscal e tributária, que trabalha na empresa como Analista Fiscal também há 10 anos, todos autorizaram a gravação das entrevistas e as mesmas foram posteriormente transcritas a fim de um melhor entendimento do ponto de vista e percepção dos entrevistados e também para facilitar a identificação de fatores que estão associados ao papel da liderança no processo de satisfação e motivação desses funcionários.

A eles foram atribuídas um total de 12 perguntas sendo, 04 sobre motivação, 04 sobre liderança e 03 a respeito da relação da liderança com a motivação que decorrem no capítulo a seguir:

3.1 Apresentação dos resultados

A primeira pergunta feita aos entrevistados foi sobre o significado da palavra motivação. De acordo com as respostas, Marcos e Lucas definem motivação como a vontade de realizar algo. Marcos complementa dizendo que a motivação é uma energia, enquanto Gabriel pontua que se trata de um sentimento que leva o indivíduo a desempenhar suas funções de forma prazerosa e não por obrigação.

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre os fatores que os incentivam a desempenhar bem suas tarefas. O principal fator mencionado por dois

deles foi o reconhecimento. Gabriel também destacou a responsabilidade, o crescimento pessoal e o crescimento profissional como principais incentivos. Lucas acrescentou que, além do reconhecimento, a remuneração é um fator importante. Já Marcos afirmou, de forma breve, que o que o motiva é simplesmente fazer aquilo de que gosta.

Na sequência, foi perguntado a eles se as recompensas e premiações oferecidas são suficientes para motivar os funcionários. Lucas e Gabriel compartilharam a mesma visão, ambos acreditam que o dinheiro, isoladamente, não é suficiente. Lucas complementou ressaltando que um ambiente de trabalho agradável e uma boa saúde corporativa são essenciais. Ambos concordaram que o reconhecimento tem grande relevância nesse processo. Marcos, por outro lado, apresentou uma perspectiva diferente, ele acredita que a motivação depende das metas de cada indivíduo. Se a pessoa tem um objetivo que pode ser alcançado por meio do dinheiro, este será um fator importante. Caso contrário, o dinheiro não será suficiente, sendo necessário ajustar outros fatores para que o colaborador se sinta satisfeito.

Quando questionados sobre a influência do ambiente, das tarefas e da equipe na satisfação dos funcionários, os três entrevistados concordaram que esses fatores são fundamentais. Lucas ressaltou que a satisfação está diretamente ligada ao clima organizacional. Gabriel observou que, dentro de uma equipe, um membro influencia o outro, e que a falta de sintonia entre os colegas prejudica o desempenho. Marcos destacou que o ambiente é primordial e que, se for tóxico, o trabalho diário se torna pesado.

Em relação à possibilidade de motivar alguém, todos os entrevistados afirmaram que sim, é possível. Segundo eles, o reconhecimento e o feedback são ferramentas eficazes nesse processo. Lucas acrescentou que o líder deve ser um exemplo, orientar o caminho e contribuir para o crescimento de seus liderados, o que também é uma forma de motivação. Marcos apresentou um ponto de vista interessante, ele acredita que há pessoas que não conseguem se automotivar e dependem de terceiros para isso.

Ao serem questionados sobre as características essenciais de um bom líder, as respostas apresentaram diferentes perspectivas, porém complementares. Marcos afirmou que um líder deve ser humanizado, honesto e amigo, ressaltando que ele

deve cuidar de seus companheiros, em vez de competir com seus subordinados. No entanto Lucas destacou como qualidades fundamentais a transparência, a empatia, a, um líder que cumpre sua palavra, um líder que motiva e defende sua equipe. Essa visão se aproxima da de Marcos, especialmente na ideia de que o líder deve cuidar de seus liderados. Já Gabriel foi mais direto ao afirmar que um bom líder é aquele que ouve sua equipe, oferece feedback e demonstra confiança em seus subordinados

Os entrevistados também foram questionados sobre o incentivo da liderança ao diálogo e à troca de ideias dentro da equipe. Lucas afirmou sentir-se à vontade para expressar sua opinião e destacou que todos devem ter liberdade para se manifestar. Para ele, quando os funcionários não podem opinar, o ambiente deixa de ser de trabalho e se torna uma ditadura. Gabriel também relatou manter um diálogo aberto com líderes e subordinados, afirmando que busca sempre estar acessível a sugestões. No caso de Marcos, sua equipe é composta apenas por ele e um colega, a quem considera um “líder informal” por sua experiência e conhecimento. Ele relatou ter um bom diálogo com esse colega, mas não o mesmo com seu gerente atual, apontando que muitas das vezes ele sente que falta transparência e sinceridade nas conversas.

Sobre o sentimento de reconhecimento na empresa, os três entrevistados afirmaram não se sentirem devidamente reconhecidos. Marcos foi breve ao responder que, no momento, não se sente reconhecido. Gabriel e Lucas citaram que recebem elogios e reconhecimento verbal, mas se sentem valorizados de forma financeira. Lucas acrescentou que “ninguém vive apenas de elogios” e que é necessário haver plano de carreira e remuneração justa.

Em relação a quais aspectos da liderança que poderiam ser aprimorados na empresa, Marcos e Gabriel destacaram a comunicação como ponto principal. Lucas, por sua vez, mencionou a necessidade de maior autonomia da liderança para tomar decisões e maior transparência sobre o cenário atual da empresa junto aos funcionários.

Quando perguntados se acreditam que a liderança influencia diretamente na motivação dos funcionários, todos responderam que sim. Gabriel afirmou que uma liderança que não apoia nem agrega é desmotivadora. Lucas reforçou que o líder é um espelho, se ele tem uma postura negativa ou positiva, sua equipe absorverá essa

atitude. Marcos complementou dizendo que o líder serve de exemplo a ser seguido e seu comportamento reflete diretamente na equipe.

Questionados sobre quais ações a liderança deve tomar diante de um funcionário que não se sente motivado ou satisfeito em seu trabalho, os três entrevistados concordaram que é essencial identificar a causa da insatisfação. Gabriel argumentou que, ao compreender a causa, o líder deve tomar uma atitude, ajustando ou modificando algo para ajudar o funcionário. Já Marcos acrescentou que o líder deve se aproximar do funcionário para entender se o motivo é pessoal, profissional ou relacionado à saúde, demonstrando-se disposto a ajudar. Ele destacou que o líder, ao oferecer um ombro amigo, pode reengajar o funcionário.

Por fim, ao serem questionados sobre como a liderança poderia melhorar o desempenho e a produtividade dos funcionários, as respostas variaram. Lucas afirmou que a melhor forma é estar mais próximo da equipe, entender suas necessidades, oferecer autonomia e reconhecimento. Gabriel ressaltou a importância de identificar as causas das falhas e buscar compreender suas implicações. Já Marcos destacou que o líder deve ter conhecimento técnico, ser humanizado, manter bons relacionamentos e demonstrar que a equipe pode confiar em sua liderança. Ele concluiu afirmando que um bom líder deve saber solucionar problemas de forma sábia e inteligente.

3.2 Análise dos resultados

Nesta etapa, realizou-se uma análise detalhada das respostas dos entrevistados, relacionando-as com a revisão bibliográfica apresentada, a fim de identificar convergências, divergências e interpretações relevantes para o estudo, especialmente no que diz respeito à influência que a liderança exerce sobre o processo motivacional dos funcionários dentro das organizações.

No início da entrevista, foi mencionado o significado da palavra “motivação” e quais fatores incentivaram os funcionários a desempenharem bem suas tarefas. Essa pergunta teve o objetivo de compreender se a perspectiva dos colaboradores sobre o conceito de motivação era compatível com os fatores que relataram como incentivadores. Identificou-se, pelas respostas, que a visão apresentada sobre o conceito de motivação é predominantemente intrínseca, o que está de acordo com

autores como Bergamini e Archer que defendem esse ponto de visto. Ao relatarem os fatores que os incentivam a desempenhar bem suas tarefas, as respostas se mantiveram coerentes em certa medida, especialmente quando apontaram elementos como crescimento pessoal, crescimento profissional e o fato de “fazer aquilo de que gosta”, conforme enfatiza Deci (1990, apud Bergamini, 2015, p. 21), ao afirmar que “a motivação intrínseca se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona”.

Dando continuidade à análise, observa-se que, apesar dessa compreensão intrínseca, o principal fator destacado pelos entrevistados foi o “reconhecimento”, que, segundo Archer (In Bergamini e Coda, 1997), é um fator de satisfação e não de motivação. Essa confusão pode levar à impressão equivocada de que o líder, ao oferecer “reconhecimento”, estaria “motivando” diretamente o funcionário, quando, na verdade, estaria apenas satisfazendo uma necessidade existente, sem necessariamente criar motivação.

Avançando para a reflexão sobre a suficiência das recompensas financeiras e premiações no processo de motivação do funcionário, ao analisar as respostas, as falas se mostraram de grande relevância. Todos os entrevistados reconheceram que tais fatores são importantes, mas não suficientes. Isso confirma que, no cenário organizacional atual, já não se encaixa mais a visão do *“homus economicus”*, associada à Administração Científica, na qual se acreditava que o trabalhador era movido exclusivamente pelo dinheiro. O processo motivacional revela-se muito mais complexo e dependente de diversas variáveis, como o ambiente de trabalho, a saúde corporativa e o reconhecimento, como apontado pelos entrevistados. Tais elementos reforçam a complexidade desse processo. Marcos, ao comentar que o dinheiro pode ou não ser suficiente, dependendo das metas internas de cada indivíduo, demonstra compreender que as pessoas possuem motivações internas distintas, mesmo reconhecendo a possibilidade de que, para alguns, o fator financeiro seja suficiente. Em complemento a essa interpretação, Bergamini (1997, p. 23) destaca que “é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho”, o que se evidencia na fala de Marcos. Essa compreensão enfatiza a importância do papel do líder em entender as necessidades específicas de seus seguidores. Bergamini (1997, p. 90) afirma que “a motivação, concebida como algo interior às pessoas, passa a exigir líderes com

grande sensibilidade interpessoal". A autora ainda complementa que é necessário que existam líderes que se importam em conhecer seus seguidores em profundidade.

Nesse mesmo sentido, ao serem questionados se sentiam que seu esforço e desempenho eram devidamente recompensados pela empresa, todos afirmaram, de forma direta, que não se sentem reconhecidos. Dois entrevistados complementam dizendo que até recebem reconhecimento verbal, mas não se sentem recompensados financeiramente. Esse ponto leva à reflexão de que o "reconhecimento", assim como a motivação, apresenta sua própria complexidade, para alguns, um elogio basta, para outros, como indicado pelos entrevistados, o reconhecimento exige algo mais concreto, como uma remuneração adequada. Isso reforça, mais uma vez, a necessidade de um líder capaz de compreender a individualidade de cada membro da equipe.

Ainda sobre a compreensão das necessidades dos funcionários, um ponto importante identificado nas análises acima é a familiaridade com a Teoria ERG de Alderfer. Quando questionados sobre recompensas salariais e premiações, todos responderam que elas não são suficientes. Por outro lado, ao serem questionados sobre o sentimento de serem reconhecidos, dois dos entrevistados afirmaram que recebem elogios, mas não se sentem recompensados financeiramente. A fala de Lucas, "ninguém vive só de elogios", evidencia a coexistência e alternância entre diferentes níveis de necessidade. Fica subentendido que, quando lhes é oferecido o fator de satisfação financeiro, correspondente às necessidades fisiológicas e de segurança, classificadas por Alderfer como necessidades de existência, torna-se aparente a necessidade de relacionamento, na qual se enquadra o fator de satisfação reconhecimento. Quando recebem reconhecimento simbólico, volta a emergir a necessidade de existência, representada pela remuneração.

Com isso, comprehende-se que as duas necessidades, de "existência" e de "relacionamento", podem estar ativas simultaneamente ou alternar-se independentemente de uma hierarquia, o que corresponde diretamente aos fundamentos da Teoria ERG. Segundo Alderfer, "mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo", "a teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida" e "a frustração de uma necessidade pode levar à regressão para uma necessidade de nível mais baixo". As respostas dos colaboradores se encaixam nesses princípios.

Seguindo para outro aspecto da análise, durante a entrevista ficou evidente, pelas respostas dos entrevistados, que o ambiente influência de forma significativa a satisfação e a insatisfação dos funcionários. Entre as falas, foi enfatizado que, quando a equipe não está em sintonia ou quando o ambiente se torna tóxico, o desempenho é prejudicado. Podemos associar esses fatores mencionados nas respostas como higiênicos, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Assim como é enfatizado pelas pesquisas de Herzberg, esses fatores, por si só, não causam satisfação nos funcionários, mas evitam a insatisfação.

Em sequência, ao analisar as características essenciais de um bom líder, as respostas foram diversas. Destacaram-se características como ser um líder humanizado, transparente, empático, que cumpri sua palavra, ser defensor da sua equipe, ser honesto, amigo, um líder que oferece feedback, que motiva e que demonstra confiança em seus subordinados. Ao analisar todas essas características descritas pelos entrevistados, é possível concluir que o perfil de liderança que mais se identifica e se assemelha ao perfil apontado é o de um líder transformacional. Como apresentado nas revisões bibliográficas por Yukl (In Bergamini e Coda, 1997, p. 267), retomando a linha de pensamento de Burns, “os líderes transformacionais buscam elevar a consciência dos seguidores por meio de valores amplos, como liberdade, justiça, igualdade e humanitarismo”.

Buscando aprofundar essa caracterização, também foi mencionado aos funcionários, com o objetivo de identificar o estilo de liderança presente em seus ambientes de trabalho, se há incentivo ao diálogo e à troca de ideias na equipe, bem como se eles se sentem livres para expressar suas opiniões ou discordar da liderança. Dois deles afirmaram ter liberdade para o diálogo, para discordar e para expressar suas opiniões, o que indica que a liderança apresenta características de um líder democrático, onde a opinião de seus subordinados é levada em consideração.

Além disso, nas respostas referentes às características essenciais de um bom líder, um dos entrevistados citou que o líder deve ser alguém que “motiva”, o que reforça que esse funcionário demonstra ter a perspectiva de que é possível motivar outra pessoa. Essa percepção se confirma quando, ao serem questionados se acreditam na possibilidade de motivar alguém, os três entrevistados afirmaram que sim. Essa visão reforça o conceito discutido por Archer (In Bergamini e Coda, 1997), já mencionado anteriormente, ao enfatizar que essa crença decorre da confusão entre

o fator satisfação e fator motivação, pois o fator satisfação pode ser oferecido por outra pessoa, enquanto os fatores motivacionais não. Tal confusão coincide com o que o próprio autor destaca ao afirmar que a interpretação incorreta da palavra “motivação” já está incorporada ao “acervo da sabedoria popular”.

Ainda dentro dessa discussão, autores como Archer e Bergamini defendem que não há possibilidade de uma pessoa motivar a outra. Entretanto, quando os entrevistados foram indagados sobre como seria possível motivar alguém, todos responderam que isso ocorreria por meio do “reconhecimento” e do “feedback”, ou seja, fatores de satisfação. Dessa forma, confirma-se novamente a confusão entre os termos motivação e satisfação. Observa-se ainda que, embora todos tenham definido a palavra motivação a partir de um ponto de vista intrínseco no início da entrevista, ao longo de suas respostas percebe-se uma mistura entre percepções intrínsecas e extrínsecas.

A partir dessa interpretação, quando questionados se acreditam que a liderança influencia diretamente a motivação dos funcionários, todos os entrevistados afirmaram que sim. Gabriel levantou um ponto interessante ao destacar que “uma liderança que não apoia e nem agrega é desmotivadora”, o que confirma o pensamento de Bergamini (2015, p. 155) que argumenta que “a líder não motiva, mas é o principal ator da desmotivação dos seguidores”. Assim, enfatiza novamente que o papel do líder não é motivar, mas sim atuar como “peça-chave”, facilitando que o seguidor alcance seus objetivos. Nesse sentido, Bergamini (1997, p. 324) reforça que, quanto mais o líder facilita que seus seguidores atinjam seus objetivos, mais eficaz será sua liderança, pois seu papel é desbloquear a sinergia motivacional já existente em cada indivíduo.

Em complemento, os demais entrevistados afirmaram que o líder é “espelho” e “exemplo a ser seguido”, percepção que coincide com os pressupostos associados ao perfil do líder carismático, que apresenta a ideia de um líder modelo, capaz de inspirar seus seguidores. Essa percepção também se encaixa em alguns aspectos da liderança transformacional, na qual os liderados sentem confiança, admiração, lealdade e respeito para com o seu líder.

Prosseguindo para os aspectos a serem aprimorados, em relação aos pontos da liderança que podem ser melhorados, o fato de todos os entrevistados apontarem a comunicação como o principal aspecto evidencia sua importância dentro da

organização. Segundo Chiavenato (2003, p. 129), “as organizações estão longe de utilizar bem as comunicações”. O autor ainda afirma que os propósitos da comunicação “promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho das tarefas”, o que demonstra que a boa comunicação é essencial para o exercício da liderança.

Por fim, percebe-se, de acordo com a visão dos funcionários, que a melhor maneira de elevar o desempenho e a produtividade é por meio de uma liderança que abranja tanto conhecimentos técnicos e analíticos quanto habilidades interpessoais. Esse tipo de liderança se aproxima do modelo de liderança situacional, no qual o líder adapta seu comportamento a situações específicas.

Após a análise de todos os dados, constatou-se que a liderança é fundamental e exerce influência direta no processo motivacional dos funcionários. Bergamini (1997, p. 79) enfatiza que o líder eficaz permanece “atento em conseguir que seus seguidores não percam a sua motivação, e isso significa valorizar as forças motivacionais em ebulição existentes no interior de cada um deles”. Embora cada indivíduo possua motivações próprias e intrínsecas, cabe à liderança despertar essa sinergia motivacional, mantendo-se próxima da equipe, compreendendo suas necessidades e atuando como facilitadora para o alcance dos objetivos coletivos. Conforme aponta Bergamini (1997), a liderança deve preservar essa energia interna e evitar que ela se enfraqueça ao longo do tempo, a autora ainda enfatiza que diferenças individuais e culturais influenciam a forma como cada pessoa se motiva.

Os resultados também evidenciaram que a liderança atua como um espelho para seus seguidores, constituindo-se como referência e modelo de comportamento, o que reforça a relevância de sua postura no ambiente organizacional.

O estudo demonstrou, ainda, que a motivação dos funcionários é um fenômeno mais complexo do que o simples ato de “motivar alguém”, como comumente interpretado pelo senso comum, percepção que também surgiu entre os entrevistados. Observou-se que a liderança ocupa uma posição intermediária entre a motivação e a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, orientando essa motivação interna para comportamentos positivos por meio da utilização adequada de fatores de satisfação.

Também se verificou que os funcionários se identificam mais com estilos de liderança carismática e transformacional, caracterizados por uma postura mais

humanizada, empática e compreensiva. Desta forma reforça que, no contexto organizacional contemporâneo, habilidades interpessoais são indispensáveis, indo muito além do conhecimento técnico. Nesse sentido, Bergamini (1997) ressalta que “a sensibilidade interpessoal na percepção do outro é o principal ingrediente dos novos paradigmas para administrar pessoas”.

Por fim, com base na amostra coleta comprehende-se que mesmo que um dos maiores desafios da liderança atual consiste em manter os profissionais motivados no ambiente de trabalho e que o líder permanece como peça central nesse processo, pois é por meio de sua atuação que a motivação do outro pode ser compreendida. Os dados também revelaram que a comunicação foi apontada como um dos principais aspectos a serem aprimorados pela liderança, indicando que, embora exista diálogo, ainda é necessário tornar as informações mais claras e alinhadas, visto que uma comunicação eficiente é essencial para o bom andamento das atividades.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi orientado pelo objetivo de compreender e dimensionar a seguinte questão: “Qual é a relevância da influência da liderança no processo motivacional dos funcionários dentro das organizações?”. Por meio da revisão das principais teorias e conceitos relacionados aos temas motivação e liderança, foi possível construir a base necessária para a aplicação do estudo de caso e para a análise dos dados obtidos.

Entre as obras estudadas, destacam-se autores como Archer, Bergamini, Chiavenato, Herzberg, Maslow, Robbins, entre outros, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento deste trabalho. Essas teorias e conceitos permitiram compreender como os fatores motivacionais são frequentemente confundidos com os fatores de satisfação, o que pode criar a falsa impressão de que é possível “motivar alguém”. Através da revisão teórica, foi possível evidenciar a existência de duas perspectivas sobre a motivação: a intrínseca, que teve maior fundamentação no texto, que parte da ideia de que a motivação não depende da ação de terceiros, uma vez que ela já está presente no indivíduo, podendo manifestar-se de forma ativa ou permanecer latente; e a extrínseca, que parte do princípio de que a motivação é proveniente de fatores externos. Os estudos teóricos também foram essenciais para estabelecer parâmetros que possibilitaram analisar, de forma mais eficiente, a atuação da liderança no processo motivacional dos funcionários. Além disso, permitiu compreender os principais estilos de liderança, suas características e perfis,

A partir do referencial teórico, foi realizado um estudo de caso com três funcionários de uma empresa da região metropolitana de Campinas, com funções e níveis hierárquicos variados. Foi construída uma base de perguntas com a finalidade de entender, investigar e analisar a visão e o comportamento dos funcionários sobre motivação e liderança. A análise das respostas permitiu identificar que a liderança transformacional e carismática são as que mais agradam aos funcionários de modo geral.

O presente estudo de caso também reforçou o senso comum de tratar fatores de satisfação e fatores motivacionais como sinônimos, além da percepção de que seria possível “motivar alguém”, o que confirma a confusão entre esses conceitos.

Também foram identificados a falha de comunicação presente na liderança atual dos funcionários, o objetivo com a análise foi atingido ao evidenciar que a liderança é a peça-chave nesse processo.

Contudo, embora os resultados tenham possibilitado uma contribuição significativa para o estudo, se faz necessário destacar uma limitação encontrada durante a elaboração do trabalho. As análises foram construídas exclusivamente a partir da percepção dos funcionários, sem considerar o olhar dos gestores, o que delimita uma visão mais completa do tema investigado.

Mesmo diante da limitação apresentada, as entrevistas foram realizadas por meio de reuniões com os funcionários, conduzidas de forma objetiva e consistente, o que garantiu clareza nas respostas, fazendo com que os dados examinados permitissem compreender de forma clara e coerente como os funcionários interpretam o papel exercido pela liderança em processo motivacional.

Para estudos futuros, sugere-se expandir a pesquisa para incluir a amostra de líderes e confrontar as duas percepções, proporcionando maior profundidade à investigação.

Mais do que cumprir uma finalidade acadêmica, espera-se que este estudo sirva de apoio para que as organizações repensem suas práticas internas, reconhecendo a importância de uma liderança mais atenta às necessidades de seus funcionários. Além disso, pretende-se que este trabalho contribua e some aos estudos já existentes na área, com o intuito de oferecer contribuições para futuros trabalhos e pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Saulo Pereira; FARO, André.** Tradução, adaptação e validação do *Servant Leadership Questionnaire* (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Santa Catarina, v. 16, n. 3, p. 285-297, jul./set. 2016. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/1893/1/TraducaoEscalaLiderancaServidora.pdf>. Acesso em: 27 set. 2025.
- ARAÚJO, Marley Rosana Melo et al.** **Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro.** *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/J9gZqg8cKQxtP38PxD56KFG/?lang=pt>. Acesso em: 7 out. 2025.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.** **Liderança: administração do sentido.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994a. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>. Acesso em: 15 set. 2025.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.** **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994b.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.** **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p. ISBN 8522416192.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.** **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org.).** **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342 p. ISBN 8522416931.
- BLANCHARD, Ken.** **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Trad. Raul Rubenich. Ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto.** **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CPT – Cursos a Distância.** Estudando motivação? Conheça hierarquia das necessidades de Maslow! *Cursos Gestão Empresarial*. Disponível em:

<https://www cpt com br/cursos-gestaoempresarial/artigos/estudando-motivacao-conheca-hierarquia-das-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 22 nov. 2025.

FELIX, Clóvis; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; OLIVEIRA, Marcelina da Silva; PAIXÃO, Rosângela Francisco. Estilos de liderança. Três Lagoas: Associação de Ensino e Cultura de Mato Grosso do Sul, 2020. Disponível em: <https://doceru.com/doc/x050c0s>. Acesso em: 6 out. 2025.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2005. 536 p. ISBN 9788576050025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 85-7307-852-9.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS

Perguntas sobre motivação:

1. Na sua opinião, o que significa motivação? Quais fatores que mais te incentiva a desempenhar bem suas tarefas?
2. Você acredita que recompensas salariais e premiações são suficientes para motivar os funcionários? Por quê?
3. Na sua opinião o ambiente de trabalho, equipe ou até mesmo as suas tarefas contribuem para a satisfação dos funcionários?
4. Você acredita que é possível motivar alguém? Se sim, como isso poderia ser feito?

Perguntas sobre Liderança:

1. Quais características você considera essenciais em um bom líder?
2. Há incentivo ao diálogo e à troca de ideias na equipe? Se sim, você se sente livre para expressar opiniões ou discordar da liderança?
3. Você sente que seu esforço e desempenho são devidamente reconhecidos pela empresa?
4. Quais aspectos da liderança poderiam ser aprimorados na empresa?

Perguntas sobre a relação entre a motivação e a liderança:

1. Você acredita que a liderança influencia diretamente na motivação dos funcionários? Por quê?
2. De acordo com a sua opinião, quais ações devem ser tomadas pela liderança diante de um funcionário que não se sente motivado ou satisfeito em seu trabalho?
3. De que forma a liderança poderia melhorar o desempenho e produtividade dos funcionários?