

(x) Graduação () Pós-Graduação

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Raiane Rocha Neves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
raianerocha940603@gmail.com

Rocío del Pilar López Cabana
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
rocio.lopez@ufms.br

RESUMO

O líder possui uma grande relevância para uma organização e para aqueles que lidera. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi identificar o papel do líder na motivação organizacional registrados nos artigos científicos da área, no período de janeiro de 2013 a abril de 2023. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa, utilizando como fonte de auxílio a plataforma Spell. Após o levantamento e a seleção dos artigos, foram identificados cinco trabalhos que formaram o corpus desta pesquisa. Após serem realizadas as análises dos artigos, verificou-se o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores. Foram identificados os estilos de liderança democrático, transformacional, liderança pelo exemplo e a liderança voltada para a tarefa (liderança situacional).

Palavras-chave: Líder; Estilo de Liderança; Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A motivação pode ser definida como o processo que define o comportamento de um indivíduo dentro das organizações na busca de um objetivo. Nesse sentido, a motivação resulta do comprometimento do colaborador com as atividades que desempenha dentro de uma organização (Santos; Henriques, 2020).

Complementando isso, Robbins et al., (2020) ressaltam que a motivação está relacionada a três elementos-chave quando deseja-se alcançar uma meta, a saber: a intensidade, a direção e a persistência. A intensidade consiste no quanto uma pessoa se esforça para que os objetivos sejam atingidos. No entanto, uma grande escala de intensidade não garante qualidade de esforço. Por isso, o esforço deve andar em direção às metas traçadas pela organização e a persistência mede o quanto tempo uma pessoa consegue manter seus esforços na busca de um objetivo.

Atualmente, a motivação no ambiente organizacional tem sido considerada uma boa estratégia quando o assunto é reformular e otimizar o ambiente de trabalho. O incentivo facilita o desenvolvimento da empresa além da realização pessoal e humana (Salvador, 2016).

O líder, nesse contexto, possui um papel de grande importância na motivação dos colaboradores, pois é ele que determinará quais tarefas serão realizadas e qual equipe ou grupo as executará. Além disso, o líder direciona os membros da equipe a alcançar os objetivos estipulados e ajuda a criar um ambiente de trabalho em que os colaboradores tenham suas habilidades e potencialidades reconhecidas. Isso faz com que os liderados se sintam mais motivados a aprenderem e a estarem mais engajados com as metas da empresa (Charan; Bossidy apud Dutra, 2016).

Sendo assim, um bom líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho dos seus liderados, buscando manter a sua equipe sempre motivada e a harmonia no ambiente organizacional, mesmo liderando equipes diversas. Desta forma, torna-se importante para o papel de um bom líder identificar os pontos fortes e o que precisa ser melhorado para o bom desempenho da sua equipe, além de ser imparcial na resolução de conflitos.

Diante disto, o objetivo deste artigo é identificar o papel do líder na motivação organizacional, segundo os artigos científicos da área de administração, no período de janeiro de 2013 a abril de 2023. Para atingir esse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, partindo da conceituação de motivação e liderança. Logo, foi realizada uma revisão sistemática

da literatura com abordagem qualitativa, utilizando como fonte de auxílio a plataforma Spell. Justifica-se a relevância desta pesquisa ao contribuir para os processos de liderança e motivação nas organizações e para futuras pesquisas na área de gestão de pessoas, servindo como auxílio para os novos pesquisadores.

O presente artigo está estruturado de forma a apresentar, além desta introdução, a revisão de literatura, com conceitos sobre motivação e liderança. Na terceira parte foi descrita a metodologia usada no desenvolvimento da pesquisa. Na sequência foram apresentados os resultados e discussões acerca do tema abordado e por fim foram descritas as conclusões deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação, tal qual emoção, provém do verbo latino “*movere*”, que significa mover-se. Motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta um comportamento (Alves, 2023). Em outras palavras, motivação é a vontade de fazer algo e é condicionada pela capacidade que essa ação tem de satisfazer alguma necessidade individual (Robbins, et al, 2013).

De forma similar, para Menegon e Moreno (2018), a motivação é a capacidade de satisfazer uma necessidade. Sendo que, uma necessidade é resultado de uma deficiência e essa deficiência provoca que as pessoas tenham disposição de realizar algo ou alcançar uma meta desejada. Os conceitos de motivação foram bastante estudados na década de 1950, tendo como destaque três teorias: A teoria da hierarquia de necessidades, as teorias X e Y e a teoria de dois fatores (Menegon; Moreno, 2018).

Do ponto de vista de Alves (2023), a teoria das necessidades de Abraham Maslow é a mais conhecida quando o assunto é motivação. Essa teoria defende que as motivações humanas são ordenadas em cinco categorias de necessidades:

- Necessidades Fisiológicas (comida, roupa, conforto físico, água, sexo, abrigo e outras necessidades orgânicas);
- Necessidades de segurança (proteção contra as ameaças naturais, segurança contra a ameaça de perda de emprego);
- Necessidades sociais (amizade, afeto, interação social);

- Necessidades de estima (independência, realização, liberdade, status e reconhecimento) e;
- Necessidades de auto realização (conscientização do próprio potencial, autodesenvolvimento e realização pessoal).

Assim, de acordo com Alves (2023), conforme as necessidades básicas vão sendo atingidas de forma que alguém esteja satisfeito, um próximo nível da hierarquia passará a ser a dominante. Dessa forma, para motivar alguém é preciso identificar em qual nível uma pessoa se encontra.

Já a Teoria dos Dois Fatores foi criada pelo psicólogo norte-americano Frederick Herzberg com o objetivo de analisar quais seriam os fatores motivacionais e os fatores que causam a desmotivação nos indivíduos no ambiente de trabalho. Para isso, realizou uma pesquisa com 200 engenheiros e contadores de uma indústria voltada para a produção de metais (JOHANN, 2013).

Assim, de acordo Banov (2019), a teoria de Herzberg explica dois fatores que moldam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, um que previne a insatisfação no trabalho e são controlados pela empresa e pelo ambiente de trabalho, denominados fatores higiênicos, que se referem às necessidades intuitivas das pessoas. Já os outros fatores levam à satisfação dos indivíduos, denominados fatores motivacionais, que se referem às necessidades humanas individuais (Herzberg apud Chiavenato, 2020).

Nas palavras de Alves (2023), os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente externo ao indivíduo, ou seja, tudo aquilo que está relacionado com a empresa, com as condições físicas de trabalho, a relação entre funcionários e superiores, salário, segurança no trabalho. “São fatores de contexto que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo, e, como essas condições são administradas e decididas pela empresa, estão fora do controle das pessoas” (Chiavenato, 2022, p. 66). Já os fatores motivacionais estão relacionados com o íntimo de cada indivíduo, onde cada pessoa pode determinar o quanto uma atividade ou tarefa é importante para si (Johann, 2013).

Diante disso, os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo, as funções do cargo, as atividades e as tarefas a serem desempenhadas. Ao focar nos fatores motivacionais, as organizações transformam o ambiente de trabalho favorável à motivação. Assim, os colaboradores se sentem mais motivados ao realizarem as tarefas relacionadas quando tem liberdade de criação, de como irá usar suas habilidades profissionais e pessoais para atingir as metas e os objetivos que seu cargo exige (Marques, 2016).

Porém, “a maioria das pessoas permanecem nas empresas em função do ambiente de trabalho; portanto, controladas pelos fatores higiênicos. Não gostam do que fazem, mas o pessoal é legal e a empresa oferece bons benefícios” (Banov, 2019, p. 55). Assim, algumas empresas acreditam que transformar o local de trabalho em um ambiente físico limpo e bem organizado motiva e melhora a relação dentro das organizações, mas esse tipo de iniciativa não acaba afetando o desempenho dos fatores motivacionais. Assim, para que a teoria dos dois fatores funcione na prática, os fatores higiênicos e motivacionais precisam estar alinhados (Banov, 2019).

Por outro lado, na década de 60, o psicólogo e professor Douglas McGregor desenvolveu as teorias motivacionais X e Y. De acordo com Chiavenato (2021), essas teorias foram elaboradas a partir das observações do comportamento dos executivos sobre os seus colaboradores dentro das organizações e apontaram que as empresas veem as pessoas de maneiras distintas e antagônicas de administrar:

A Teoria X representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da Teoria Administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais [...] Teoria Y é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. Baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana (Chiavenato, 2021, p.71).

Nas palavras de Johann (2019), as pessoas classificadas com o comportamento X devem ser geridas de duas formas. A primeira consiste em induzir as pessoas ao trabalho, através de punições, ameaças e disciplina. Nesse sentido, para dar bons resultados dentro das organizações, os colaboradores precisam ser supervisionados, dirigidos e submetidos à disciplina.

A segunda forma de gerir implica que as pessoas são motivadas apenas por razões financeiras, quando são elogiadas e até mesmo manipuladas para realizarem seu trabalho, já que os indivíduos com o comportamento X não são criativos e nem determinados. Os indivíduos com o comportamento pertencentes à teoria Y são tidos como automotivados e dispostos a assumirem responsabilidades dentro das organizações. Os indivíduos associam as recompensas ao trabalho que desempenham e não às punições e penalidades que poderiam sofrer caso não realizem com êxito as tarefas do cargo que ocupam.

2.2 LIDERANÇA

“A palavra líder vem do inglês pré-medieval, significando a pessoa que conduz um grupo ou uma organização” (Maximiano, 2023, p. 269). Já Banove (2019, p. 146) defende que “qualquer pessoa que ocupe posição de comando, que controla e influencia o comportamento de seus subordinados está exercendo a liderança”. Neste sentido, para Newstrom (2008), Chiavenato (2023) e Lacombe (2012) a liderança é o processo de influenciar e apoiar as pessoas para o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações.

Diante disso, manter os liderados motivados e comprometidos com a organização passa a ser um diferencial de uma boa liderança. Vale destacar que:

[...] do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, ele age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa (Lacombe, p. 191, 2009).

Conforme Chiavenato (2021), a liderança é compreendida como a terceira função administrativa, sendo responsável por colocar em prática tudo o que foi planejado e como serão utilizados os recursos disponibilizados pela organização em conjunto com o papel que as pessoas exercem na empresa para alcançar os objetivos traçados pela mesma.

De acordo com Robbins et al. (2020, p.182), “a liderança é a habilidade que um indivíduo demonstra para influenciar outros a agir de maneira particular por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio”. Portanto, a posição de um líder pode surgir em qualquer nível de uma organização, de maneira formal ou informal, salientando que, a ideia de poder nem sempre é sinônimo de liderança, sendo assim, a situação ou momento é que molda um líder. Dessa forma, isso significa que ocupar um cargo elevado não faz de alguém um líder, ou seja, a ideia de autoridade nem sempre é sinônimo de liderança, assim qualquer pessoa pode ter influência sobre alguém, uma pessoa torna-se líder dentro e fora de uma estrutura organizacional formal.

Nas palavras de Weber (2012, p. 18), “liderança é uma forma de poder no sentido de que influencia, com a aceitação dos liderados, o direcionamento e o comprometimento coletivo com a visão”. Desse modo, a escolha de um líder depende de si mesmo, pois as ações e o bom desempenho dentro da organização conduzirão à liderança. Um líder que se mostra capaz de

realizar tanto os propósitos organizacionais quanto os de seus liderados e ainda mantê-los motivados e comprometidos com suas tarefas, pode ser considerado um líder eficaz.

Conforme França (2012), às teorias relacionadas à liderança são divididas da seguinte forma: estilos de liderança, teorias situacionais de liderança e teorias de traços de personalidade. Chiavenato (2023) aponta que os estudos realizados por White e Lippitt, tinham como ênfase que o comportamento de um líder estava associado a três estilos de liderança:

- Liderança autocrática: o líder é quem dita as regras e decide quais atividades a equipe deve realizar. Os liderados apenas executam as tarefas que foram impostas sem fazer nenhum questionamento. Nesse caso, o líder é visto como alguém autoritário, que exclui seus subordinados da tomada de decisões.
- Liderança liberal: diferente da liderança autocrática que dá ênfase somente ao líder, a liderança liberal coloca em destaque os subordinados. Nessa abordagem, a equipe recebe do líder quais atividades deverão ser realizadas, ficando a critério dos liderados a coordenação e execução destas. Na liderança liberal ou *laissez-faire*, o líder é visto apenas como um suporte, sendo isento da tomada de decisões, além disso ordens e regras estão alheias a sua função.
- Liderança democrática: Nesse estilo, líderes e liderados tomam as decisões de forma conjunta. Nesse caso, o líder é mais um integrante do grupo, porém tem a responsabilidade de incentivar a sua equipe a compartilhar ideias e opiniões de forma democrática.

Ainda, cabe ressaltar que, além dos estilos de liderança autocrático, liberal e democrático, existem outros estilos adotados pelos líderes ao comandarem suas equipes. Um desses estilos é a liderança servidora onde o líder se coloca a serviço de seus liderados, sabendo ouvir e promover a harmonia em sua equipe (Banove, 2019).

Outro estilo de liderança relevante é a transformacional. Neste tipo de liderança, o líder coloca-se em segundo plano para dar destaque às necessidades da organização e de seus liderados. Além disso, o líder transformacional trata cada membro da equipe de forma individual. Dessa maneira, conquista a confiança, respeito e admiração daqueles que estão sobre sua liderança (Robbins et al., 2020).

A principal problemática é saber quando aplicar um determinado estilo de liderança, com quem e dentro de que circunstâncias e para que tipo de tarefas (Chiavenato, 2023). Além disso, Banov (2012) aponta que nos primeiros estudos sobre liderança, qualidade e quantidade de trabalho eram determinantes para identificar a eficiência dos estilos de liderança. Dessa

forma, os líderes que adotam a liderança autocrática tendem a ter uma equipe bem produtiva. Já a liderança democrática destaca-se pela qualidade do que é produzido e tem como fragilidade a quantidade. Em contrapartida, o estilo liberal é ineficaz quando o assunto é qualidade e quantidade no trabalho.

Neste sentido, outra teoria relacionada ao comportamento do líder diante das variáveis contingenciais é a liderança situacional, que nas palavras de Dutra (2016, p. 263) “é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação”. A eficiência de um estilo de liderança de acordo com a abordagem situacional depende não só do líder, mas da maturidade dos liderados. Dessa forma, saber reconhecer quais necessidades e quais as circunstâncias em que seus liderados se encontram é o que determina a forma como o líder deve conduzir a sua equipe (Lacome, 2012).

Dentre os estilos de liderança a liderança situacional difere da abordagem tradicional de desenvolvimento de equipes, centrada apenas na alternância entre os estilos de liderança autoritário e democrático. A liderança situacional evidencia que na interação com as pessoas o líder de equipes de alto desempenho deve colocar ênfase tanto nas tarefas executadas pelo subordinado quanto nos relacionamentos inter- pessoais (Johann, 2013, p. 245).

Assim, o autor enfatiza que o estilo do líder na abordagem situacional possui duas variáveis quanto ao seu comportamento: comportamento voltado às tarefas, em que o líder é quem decide como irão ser realizadas algumas tarefas e como serão estruturadas, além disso determina quem e como vão ser executadas; e comportamento voltado ao relacionamento humano, em que o líder é visto como um suporte durante a realização da tarefa.

De acordo com Maximiano (2023), diversas teorias foram criadas ao longo dos anos para explicar o fenômeno da liderança, assim a Teoria dos Traços defendia que a liderança era resultado de uma série de características inatas ou adquiridas que eram associadas a um líder. Nesse sentido, “seis traços que diferenciam os líderes dos não líderes são: impulso, desejo de influenciar os outros, honestidade e caráter moral, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes” (Robbins et al., 2013).

Em contraste com essa afirmação, os autores Menegon e Moreno (2018, p. 87) defendem que “os traços servem mais para prever o surgimento de um líder do que diferenciar os líderes eficazes dos ineficazes”. A Teoria dos Traços foi o primeiro esforço sistemático para descrever a liderança feita entre 1904 e 1944, que tentou delinear o retrato do líder ideal (Bergamini, 2015).

Segundo Chiavenato (2020, p. 237):

as teorias sobre os traços de personalidade de um líder não tiveram

comprovação científica e caíram em desuso por falta de comprovação. No entanto, muitas organizações costumam anunciar claramente as características que buscam no perfil de suas lideranças, tais como: lealdade, transparência, clareza, foco em metas e objetivos, espírito de equipe, resolução de conflitos, motivação, entusiasmo, iniciativa, espírito empreendedor, empatia e muitas outras habilidades (Chiavenato, 2020, p. 237).

Maximiano (2015) ressalta que, apesar dos traços de personalidades serem facilmente encontrados em outras pessoas, isso não garante êxito ao liderar e levar a sua equipe aos objetivos pretendidos. Além disso, a teoria dos traços concluiu que os líderes não são iguais, porém alguns traços sempre vão ser comuns na personalidade do líder, como iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal.

Contudo, Chiavenato (2020) aponta que uma das críticas que a teoria dos traços recebeu foi excluir o contexto e as situações em que a liderança acontece. “Alguns traços de personalidade são importantes em certas situações, mas não em outras. Um bom líder na empresa pode ser o último a falar em sua casa. Muitas vezes, é a situação que define o líder” (Chiavenato, 2020, p. 237).

Ao fazer a ligação entre liderança e motivação, Maximiano (2015) defende que esses dois elementos são interligados e que devem ser estudados juntos. Para o autor, o líder deve cumprir seu papel e os liderados precisam estar motivados para que a liderança ocorra de maneira eficiente.

Em suma, Bergamini (2018) aponta que cada indivíduo tem a capacidade de conquistar a sua própria motivação, basta agir de maneira consciente e racional, porém o líder também tem sua parcela de contribuição, tornando-se um elemento crucial na motivação dos indivíduos. Porém, ao desempenharem a liderança precisam passar credibilidade e transparência em suas ações, caso contrário desmotivará os liderados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o presente trabalho, foi utilizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, que consiste “em um tipo de investigação voltado para as características qualitativas do fenômeno estudado, considerando a parte subjetiva do problema” (Lozada; Nunes, 2018 apud Gerhardt; Silveira, 2009). Nas palavras de Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa qualitativa ocupa-se em descrever e analisar aspectos da realidade humana que não podem ser quantificados, como formas de comportamento, ideias e atitudes das pessoas.

Quanto aos fins, adotou-se uma pesquisa de caráter descritivo, cujo objetivo é

“identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo [...]” (Zamberlan, 2019, p. 96). “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (Andrade, 2010, p. 112). Dessa forma, a pesquisa descritiva “está relacionada diretamente com a pesquisa qualitativa, na medida em que levanta, interpreta e discute fatos e situações” (Michel, 2015, p. 50).

Em relação ao referencial teórico, esta pesquisa foi realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2022, p. 44), “[...] é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema”.

Quanto aos objetivos desta pesquisa foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RS) que, segundo Dresch (2015, p. 167), “são estudos secundários utilizados para mapear, encontrar, avaliar criticamente, consolidar e agregar os resultados de estudos primários relevantes acerca de uma questão ou tópico de pesquisa específico”.

Deste modo, para a elaboração da revisão sistemática da literatura, foram considerados artigos científicos disponíveis na plataforma de pesquisa: Spell. Portanto, foram desconsiderados livros, TCCs, monografias, dissertações e teses. Ainda, com o intuito de excluir o material que fugia do objetivo deste trabalho foram utilizados os seguintes filtros: Idioma: português. Tipo de documento: artigo. Área de conhecimento: Administração. Tendo como recorte temporal os estudos realizados entre janeiro de 2013 e abril de 2023. Foi realizado um primeiro filtro utilizando a palavra-chave “líder” totalizando 253 artigos. Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos dos artigos para saber quais abordavam o tema liderança e motivação ou o papel do líder na motivação. Os artigos selecionados deste segundo filtro foram 9, como pode ser visualizado no quadro 1.

Quadro 1 - Artigos encontrados nas plataformas

Nº	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	PERIÓDICO	AUTOR
1	Liderando com maestria: desenvolvendo a capacidade contribuição significativa	2013	Spell	Revista Interdisciplinar de Gestão Social	ADLER
2	O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho	2013	Spell	Revista Gestão & Tecnologia	WOLF; CABRAL; LOURENÇO
3	Comportamento dos líderes no Programa Gaúcho de Qualidade e	2014	Spell	Periódicos UFMS	BORTOLUZZ I et al.

	Produtividade: um estudo com empresas santa-marienses				
4	Dificuldades e Potencialidades de um líder introvertido nas organizações	2015	Spell	Revista ENIAC	COSTA.
5	A Influência da Liderança na Dinâmica Organizacional	2017	Spell	Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	IVAN; TERRA
6	Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades	2017	Spell	Revista de Administração Contemporânea	BIANCHI <i>et al.</i>
7	O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de marau, RS, Brasil	2018	Spell	Revista Pensamento & Realidade	CUCCHI; BARCELLOS
8	Reflexões sobre a atuação do líder no desenvolvimento de competências coletivas	2022	Spell	Revista Administração em Diálogo	SILVA <i>et al.</i>
9	Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares.	2017	Spell	Revista de Administração FACES Journal	RUFFATTO; PAULI; FERRÃO

Fonte: Elaboração própria.

Após a seleção e identificação dos artigos, foi realizada uma filtragem mais profunda a fim de identificar quais artigos apresentam relevância para o objetivo deste estudo. Dessa forma, foram selecionados 5 artigos. Os demais artigos, por serem teóricos, foram descartados em razão de apenas fazerem apenas a discussão dos conceitos e dos trabalhos já publicados sobre o tema em questão. Assim, o quadro 2, a seguir, apresenta os cinco artigos remanescentes.

Quadro 2 - Artigos Selecionados para análise

Nº	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	PERIÓDICO	AUTOR
1	O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho	2013	Spell	Revista Gestão & Tecnologia	WOLF; CABRAL; LOURENÇO
2	Comportamento dos líderes no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade: um estudo com empresas santa-marienses	2014	Spell	Periódicos UFMS	BORTOLUZZI, <i>et al.</i>

3	Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares.	2017	Spell	Revista de Administração FACES Journal	RUFFATTO; PAULI; FERRÃO
4	A influência da liderança na dinâmica organizacional	2017	Spell	Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	IVAN; TERRA
5	O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil	2018	Spell	Revista Pensamento & Realidade	CUCCHI; BARCELLOS

Fonte: Elaboração própria.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos artigos selecionados que integraram o corpus desta pesquisa. Desse modo serão apresentados os objetivos, métodos e resultados de cada um destes, bem como será realizada a análise e síntese dos dados obtidos com o intuito de atingir o objetivo proposto neste trabalho.

4.1 OBJETIVOS DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Em uma visão mais aprofundada, observa-se que os objetivos dos trabalhos diferem com relação ao verbo utilizado, sendo estes: Discutir, analisar, identificar, investigar. Porém, todos eles tratam sobre o papel ou comportamento do líder diante de variados aspectos, como eficácia, motivação, dinâmica e mudança organizacional, como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos dos artigos

Nº	TÍTULO	ANO	OBJETIVO
1	WOLF; CABRAL; LOURENÇO	2013	Discutir a contribuição do papel da liderança para a eficácia das equipes de trabalho na fase inicial do projeto de desenvolvimento de software.
2	BORTOLUZZI <i>et al.</i>	2014	Analisar o comportamento dos líderes das empresas certificadas pelo PGQP em Santa Maria - RS.
3	RUFFATTO; PAULI; FERRÃO	2017	Analisar a interferência do estilo de liderança em empresas familiares, evidenciando sua influência na motivação dos colaboradores e no surgimento de conflitos interpessoais na organização.

4	IVAN; TERRA	2017	Identificar como a liderança afeta na dinâmica organizacional.
5	CUCCHI; BARCELLOS	2018	Investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil.;

Fonte: Elaboração própria.

4.2 METODOLOGIA DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Dos artigos selecionados, dois fizeram uso da pesquisa qualitativa (Ivan; Terra, 2017; Cucchi; Barcellos, 2018), usando como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionários e entrevistas. Já os autores Ruffatto, Pauli, Ferrão (2021) utilizaram a abordagem quantitativa-descritiva, fazendo o uso de questionários estruturados com perguntas fechadas.

Por fim, os autores Wolf; Cabral; Lourenço, 2013; Bortoluzzi et al., 2014, adotaram para a realização dos seus estudos a abordagem quali-quantitativa, utilizando o questionário como instrumento de levantamento de dados, como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4 - Metodologia dos artigos

Nº	TÍTULO	ANO	ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
1	WOLF; CABRAL; LOURENÇO	2013	Quali-quantitativo	Este artigo teve um delineamento qualitativo e exploratório, constituindo-se em uma pesquisa de campo com coleta de dados quantitativos e qualitativos, através de entrevistas individuais e da aplicação um questionário para a identificação dos indicadores de eficácia das equipes, adotados por líderes e liderados/membros das equipes, na fase inicial de um projeto de desenvolvimento de software; Campo de pesquisa: Tecnosinos abriga 110 empresas, tanto nacionais como internacionais.
2	BORTOLUZZI <i>et al.</i>	2014	Quali-quantitativa	Foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, do tipo descritivo, sendo desenvolvido por meio de um estudo de campo envolvendo uma amostra de 10 empresas que participam do Programa. Campo da pesquisa: população de quinze empresas participantes do PGQP presentes na cidade de Santa Maria – RS
3	RUFFATTO; PAULI; FERRÃO	2017	Quantitativa-descritiva	Foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, abordagem quantitativa, e de corte transversal. Para tanto, compuseram a amostra 156 funcionários (membros ou não-membros das famílias proprietárias) de nove empresas familiares da região norte do estado do Rio Grande do Sul. O método de estudo foi de multicaseos.
4	IVAN; TERRA	2017	Qualitativa	Baseado em um universo de três empresas no setor de confecções de roupa de bebê, laboratório de informática para atividades de pesquisa e ensino e peças automotivas,

				todas localizadas na região de Ribeirão Preto.
5	CUCCHI; BARCELLOS	2018	Qualitativa	Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa, utilizando abordagem multicaso, com entrevista individual em profundidade como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados os líderes e seguidores diretos das três empresas mais duradouras do setor pesquisado, identificadas como Alfa, Beta e Gama, com 50, 40 e 22 anos de existência, respectivamente.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 RESULTADO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Nos resultados dos artigos analisados foi possível identificar: O Impacto do Estilo de Liderança na Motivação dos Colaboradores, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Resultados

Nº	AUTOR	ANO	RESULTADOS
1	WOLF; CABRAL; LOURENÇO	2013	De acordo com os autores, com relação ao comportamento da liderança em motivar a equipe como prática para auxiliar no desempenho, não há consenso entre líderes e liderados. Entretanto, há consenso de que esse fator é “importante” ou “muito importante”, tanto por parte dos líderes, quanto dos liderados. Sobre a liderança do projeto em evidenciar a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes, todos concordam e atribuem como “importante” ou “muito importante” a esse fator para a eficácia da equipe; Entretanto, para os autores, o papel dos líderes como motivadores, ainda que considerados por todos os respondentes com significativa importância para a eficácia das equipes, apresenta alta divergência de percepções quanto à observância da postura desses líderes na prática. Ou seja, os atributos da liderança transformacional devem ser mais desenvolvidos nos indivíduos-líderes, bem como na rede de líderes.
2	BORTOLUZZI <i>et al.</i>	2014	Os resultados indicam que, a liderança é a arte de comandar pessoas, atrai os seguidores e influencia-os de forma positiva para o alcance de um objetivo. Deste modo, em uma organização a liderança é um tema de vital importância, uma vez que, está relacionada com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos pela empresa. Vale ressaltar que, segundo os autores, é de responsabilidade da organização desenvolver os líderes que inspiram e motivam os colaboradores. Ainda foi possível identificar em relação às características inerentes aos estilos de liderança pertencentes às empresas pesquisadas, que os estilos predominantes foram o democrático e o situacional.
3	RUFFATTO;PAULI; FERRÃO	2017	Os resultados apontaram que, ao analisar a interferência do estilo de liderança na motivação dos colaboradores, obteve-se um resultado que permite interpretar que 48% dos respondentes se dizem influenciados pelo estilo de liderança na sua motivação, sendo o líder o principal impulsionador da motivação dentro de uma organização. Os autores afirmam que o líder pode interferir diretamente na motivação dos colaboradores, tanto positivamente,

			<p>quanto negativamente.</p> <p>Ainda, os resultados não permitiram concluir sobre um estilo gerencial típico ou preponderante, mas há uma leve tendência ao estilo de líder por tarefa, que estrutura seu papel e de seus subordinados na busca da realização de metas com ênfase na rotina de trabalho.</p>
4	IVAN; TERRA	2017	<p>Os resultados apresentados mostraram que a liderança e a motivação estão ligadas, assim, para os autores, um líder eficaz tem o conhecimento de como motivar os membros de sua equipe, sendo essenciais à comunicação e a tradução das metas e objetivos para todos os colaboradores, para que estes criem estratégias para atingir os resultados almejados.</p> <p>Os autores afirmam também que, o líder tem o papel de facilitar as dificuldades em se adaptarem às mudanças, seja de tecnologia, procedimentos, estrutura, produtos ou serviços.</p>
5	CUCCHI; BARCELLOS	2018	<p>Os autores constataram que, nas empresas Alfa, Beta e Gama, o líder estava presente em todas as ações e mantinha um contato muito próximo com os subordinados diretos e com a equipe. Realizava reuniões com frequência e conversava com os membros de maneira informal.</p> <p>Uma das principais formas de motivação praticada era a liderança pelo exemplo. Os líderes das três empresas mostraram-se audaciosos, buscavam o novo com entusiasmo e não desistiam até alcançar o objetivo traçado.</p> <p>Conforme os relatos da pesquisa, a empresa sobrevive pela atuação do líder que é seu sócio e diretor, modificando produtos e entrando em novos segmentos para permanecer no mercado.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se nos resultados dos artigos acima os estilos de liderança democrático, transformacional, liderança pelo exemplo e o estilo de liderança voltada para a tarefa (liderança situacional).

O estilo transformacional foi citado pelos autores Wolf, Cabral e Lourenço (2013). Nas pesquisas de Cucchi e Barcellos (2018) foi encontrado o estilo de liderança pelo exemplo. O estilo de liderança situacional foi citado pelos autores Ruffatto, Pauli e Ferrão (2016) e Ivan e Terra (2017).

Na continuação, serão discutidos estes resultados relacionando-os com a motivação dos colaboradores.

4.3.1 O impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores

Ao relacionar o estilo de liderança com a motivação dos colaboradores, foi possível identificar no trabalho de Bortoluzzi, et al. (2014) os estilos de liderança democrático e o situacional. Porém, os autores não associam o estilo situacional à motivação, apenas ao estilo democrático onde enfatizam que o líder é responsável pela motivação dos liderados através do compartilhamento de ideias e por fazer do ambiente organizacional um local mais colaborativo e inclusivo.

O estilo de liderança situacional com ênfase na realização de tarefas foi citado na pesquisa de Ruffatto, Pauli e Ferrão (2016) e Ivan e Terra (2017). O “estilo de liderança por tarefa é o que mais interfere na motivação dos colaboradores. Este perfil gerencial conduz seus subordinados de forma a alcançarem resultados quantitativos, de forma rápida e eficaz”. (Ivan; Terra 2017, p. 40). Nesse sentido, os objetivos organizacionais e individuais devem andar lado a lado para que o liderado se sinta satisfeito, acarretando em melhores resultados para a organização (Ruffatto; Pauli; Ferrão, 2016).

Em relação à pesquisa de Wolf, Cabral e Lourenço (2013) o estilo de liderança transformacional se faz presente quando é exposto que as organizações devem desenvolver nos líderes habilidades de gerenciamento eficaz, já que é de responsabilidade do líder motivar e influenciar pessoas. Ainda, os líderes que adotam esse estilo de liderança incluem seus colaboradores nas ações da empresa mantendo contato direto com a sua equipe. Dessa forma, o líder transformacional motiva seus liderados e faz do ambiente de trabalho um local propício à inovação e ao mesmo tempo desenvolve a equipe a dar o seu melhor para o sucesso da organização.

Ainda, na pesquisa de Wolf, Cabral e Lourenço (2013), observa-se que a motivação tem um papel de grande importância para o desempenho da equipe, porém líderes e liderados não conseguem chegar a um consenso de quanto a liderança contribui para a motivação. Isso demonstra que na prática a liderança é difícil de ser reconhecida, pois não existe um estilo de liderança padrão que os liderados reconheçam como responsável pela motivação.

Ressaltando que, as organizações são compostas por contextos distintos, assim como pessoas que se diferenciam das outras, por isso a importância do líder conhecer os seus liderados e o ambiente organizacional que está inserido.

Nos resultados da pesquisa Ivan e Terra (2017) também foi possível identificar o estilo de liderança transformacional quando os autores apontam que o líder adota um estilo de

liderança que promove o respeito, a boa comunicação e a transparência ao estabelecer as metas pretendidas e tendo como resultado a motivação de seus colaboradores. Podendo resultar em funcionários mais comprometidos, produtivos e satisfeitos. Além disso, funcionários motivados geram resultados de melhor qualidade e permanecem mais tempo na organização.

Nas pesquisas de Cucchi e Barcellos (2018), foi possível identificar o estilo de liderança pelo exemplo quando citam que o líder motiva no seu dia a dia, quando demonstra empatia, ouve os colaboradores, dá *feedbacks* e coloca-se à disposição dos seus liderados.

Por fim, ao analisar os artigos do corpus desta pesquisa, foi possível concluir que o líder possui diferentes funções dentro de uma organização e que não existe um estilo de liderança padrão. Independente do estilo de liderança que o líder adote, podendo ser um ou vários estilos, o líder será responsável por definir, engajar, apoiar, delegar, tomar decisões, definir qual a melhor estratégia a ser seguida e, especialmente, promover a motivação dos seus liderados para conduzi-los a atingir objetivos almejados,

Outro ponto importante a ser exposto é o desafio de manter uma equipe sempre motivada, por isso que liderança e motivação andam lado a lado. Tal combinação é necessária, pois permite que o ambiente organizacional seja produtivo e ao mesmo tempo um local propício ao surgimento de novas ideias.

5 CONCLUSÕES

O presente artigo visou identificar o papel do líder na motivação organizacional, segundo os artigos científicos da área, no período de janeiro de 2013 a abril de 2023. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Ao procurar e filtrar os artigos relacionados com o objetivo deste trabalho na plataforma Spell, restaram cinco artigos que constituíram o corpus desta pesquisa.

Ao analisar os artigos selecionados foi possível identificar o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores. Assim, os resultados desta pesquisa propõem que o líder é responsável pela motivação dos liderados, pois é dele o compromisso de conhecer a sua equipe, suas necessidades, identificar os pontos positivos e negativos, avaliar e decidir as estratégias a ser implementadas para alcançar os objetivos propostos pela organização. Em outras palavras, o líder tem em suas mãos o poder de transformação do ambiente de trabalho podendo motivar as pessoas a atingirem o seu potencial.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o estilo de liderança adotado pelo líder é

essencial para a motivação dos colaboradores, pois além de promover a eficiência da equipe, propicia o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. Ainda, foi possível inferir que um bom líder não tem um estilo de liderança padrão. Em vez disso, adota determinados estilos de liderança conforme as necessidades da empresa e de acordo com o contexto da sua equipe.

Pode-se considerar uma limitação deste estudo ter considerado apenas uma plataforma de pesquisa e ter abarcado apenas trabalhos nacionais. Portanto, sugere-se para pesquisas futuras conduzir revisões apoiadas em outras plataformas científicas, além de considerar uma variedade mais ampla de fontes bibliográficas, incluindo teses, dissertações, monografias e trabalhos de conclusão de curso (TCCs), assim como publicações internacionais.

Este artigo pode contribuir nos estudos de liderança e motivação, pois existe uma quantidade muito limitada de artigos publicados nesta temática. Além disso, este estudo pode proporcionar uma visão abrangente aos líderes e gestores sobre os diversos estilos de liderança que vêm sendo praticados nas empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALVES, Osnei Francisco. **Comportamento Organizacional**.- Rio de Janeiro : Freitas Bastos, 2023.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

BANOV, Márcia R. **Comportamento Organizacional - Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho**. 1. ed. - São Paulo : Atlas, 2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações : nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7 ed. - São Paulo : Atlas, 2018

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 5 ed. – São Paulo : Atlas, 2015

BORTOLUZZI, D. A.; GARCIA, J. P. R.; NORO, G. B.; MEDEIROS, F. S. B. Comportamento dos líderes no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade: um estudo com empresas santa-marienses. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 644- 661, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/1156/749>>. Acesso 1 de maio, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936- **Gerenciando com as pessoas : transformando o executivo em um excelente líder de talentos : um guia para o executivo lidar com sua equipe de trabalho** - 6. ed. - Barueri: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração** - 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional** - A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 4. ed. [2ª Reimp.] - São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10. ed. [3ª Reimp.], rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 8. ed. - Barueri: Atlas, 2021.

COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning: Editora Senac Rio de Janeiro, 2012.

CUCCHI, M. B.; BARCELLOS, P. F. P. O Papel da Liderança no Processo de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Estudo Multicaso nas Empresas Duradouras do Setor Metalmeccânico de Marau, RS, Brasil . **Pensamento & Realidade**, v. 33, n. 4, p. 97-122, 2018

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; JÚNIOR, José A. V A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre : Bookman, 2015.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas** - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas .– 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016

FRANÇA, Ana Cristina L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. Editora Saraiva, 2012.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. – Barueri: Atlas, 2022.

IVAN, M. V., TERRA, L. A. A. A Influência da Liderança na Dinâmica Organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, 7(1), 137-159, 2017.

JOHANN, Sílvio L. **Comportamento Organizacional** - Teoria e prática. 1ª. ed.: Editora Saraiva, 2013. 2023.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco José M. **Comportamento organizacional**. - 1 edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. 1.ed.São Paulo, SP : Cengage, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. – 8. ed. – [4a Reimpr.]. - Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

MENEGON, Leticia Fantinato; MORENO, André (org.). **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**. 12 ed. Grupo A, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 2. ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

ROBBINS, Stephen P., David A. DeCenzo, Robert Wolter; Luciano Antonio Gomide. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. - São Paulo: Saraiva, 2013.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2017.

SALVADOR, S.R. motivação organizacional. São Paulo: **Caderno de Administração v.1** Ano 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/viewFile/22189/25014>>. Acesso 12 de abril, 2023.

SANTOS, Juliana do Nascimento; HENRIQUES, Fabiana Regina. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. São Paulo, **Revista Científica integrada**, volume 4, edição 5, 2020.

WEBBER, Antônio C M. **O líder em xeque**. 1 ed. Porto Alegre : Bookman, 2012.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. 1.ed. Ijuí : Ed. Unijuí, 2019.