

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS LIDERADOS

Anderson Antônio De Lima - Centro Universitário Senac

Resumo

Este estudo investigou a influência dos estilos de liderança na motivação e desempenho dos liderados, analisando como diferentes práticas de liderança impactam o engajamento, a produtividade e o clima organizacional. A pesquisa foi motivada pelos altos índices de desmotivação no ambiente de trabalho e pela necessidade de compreender a relação entre comportamento dos líderes e o comprometimento das equipes. Com base em uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes e colaboradores de diferentes organizações, cujos dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a liderança democrática foi amplamente valorizada pelos participantes, por promover escuta ativa, participação e reconhecimento, enquanto estilos autocráticos e liberais foram associados à desmotivação e ao baixo desempenho. Além disso, constatou-se que fatores como cultura organizacional, clareza na comunicação e compatibilidade entre líder e equipe influenciam significativamente a motivação no trabalho. Conclui-se que a eficácia da liderança não depende apenas da posição hierárquica, mas da capacidade de inspirar confiança, adaptar-se ao contexto e valorizar as necessidades humanas, sendo o estilo de liderança um elemento-chave para promover o bem-estar e a performance organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Estilos de liderança

Abstract

This study investigated the influence of leadership styles on the motivation and performance of followers, analyzing how different leadership practices impact engagement, productivity, and organizational climate. The research was motivated by high levels of demotivation in the workplace and the need to understand the relationship between leaders' behavior and team commitment. Based on a qualitative, exploratory, and descriptive approach, semi-structured interviews were conducted with leaders and employees from different organizations, and the data were analyzed using content analysis techniques. The results revealed that democratic leadership was highly valued by participants for promoting active listening, participation, and recognition, while autocratic and laissez-faire styles were associated with demotivation and low performance. Furthermore, it was found that factors such as organizational culture, clarity in communication, and compatibility between leader and team significantly influence motivation at work. It is concluded that the effectiveness of leadership does not depend solely on hierarchical position, but on the ability to inspire trust, adapt to context, and value human needs, with leadership style being a key element in promoting well-being and organizational performance.

Keywords: Leadership; Motivation; Leadership Styles

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS LIDERADOS

RESUMO

Este estudo investigou a influência dos estilos de liderança na motivação e desempenho dos liderados, analisando como diferentes práticas de liderança impactam o engajamento, a produtividade e o clima organizacional. A pesquisa foi motivada pelos altos índices de desmotivação no ambiente de trabalho e pela necessidade de compreender a relação entre comportamento dos líderes e o comprometimento das equipes. Com base em uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes e colaboradores de diferentes organizações, cujos dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a liderança democrática foi amplamente valorizada pelos participantes, por promover escuta ativa, participação e reconhecimento, enquanto estilos autocráticos e liberais foram associados à desmotivação e ao baixo desempenho. Além disso, constatou-se que fatores como cultura organizacional, clareza na comunicação e compatibilidade entre líder e equipe influenciam significativamente a motivação no trabalho. Conclui-se que a eficácia da liderança não depende apenas da posição hierárquica, mas da capacidade de inspirar confiança, adaptar-se ao contexto e valorizar as necessidades humanas, sendo o estilo de liderança um elemento-chave para promover o bem-estar e a performance organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Estilos de liderança

1. Introdução

No Brasil, um levantamento realizado pela Flash em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas apontou que 56% dos trabalhadores estão desmotivados em relação ao trabalho. Esse dado aponta um desafio significativo para as organizações, que precisam encontrar maneiras de manter seus colaboradores engajados e satisfeitos.

O mercado de negócios está cada dia mais competitivo exigindo assim um alto nível de motivação por parte dos funcionários, entendendo que este seja o principal elemento para a melhor produtividade individual ou em grupo. As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento dos funcionários, pois promovem melhores soluções e estes se tornam investimento para as empresas. (Carlos Gil, 2001, p.201)

Segundo Gil, (2001, p.202) motivação é o que estimula e dá força para as pessoas agirem, é a consequência das necessidades não satisfeitas, sendo assim, o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir um objetivo em específico, por este motivo, muitos gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades de seus funcionários, conseguindo com que muitos cumpram com suas obrigações, porém muitas vezes estes estão interessados e não estão comprometidos com os objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2003) A motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Portanto, a relação entre liderança e motivação é crucial no contexto organizacional, pois os líderes desempenham um papel essencial na orientação, inspiração e direcionamento dos esforços de suas equipes para alcançar objetivos compartilhados.

Segundo Chiavenato (1992) a princípio, para que as pessoas trabalhem com satisfação e realização profissional elas necessitam de liderança, já que constitui uma grande necessidade de trabalho em equipe e para que isso de certa forma funcione e haja uma excelente produção

de resultados satisfatórios, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras e dentro deste, sobressai a então liderança.

De acordo com Maxwell (2003), para inspirar e motivar os colaboradores, a habilidade de se comunicar deve ser uma das prioridades de um bom líder. Fazendo através dessa competência com que todos compreendam sua visão e a coloquem em prática da melhor maneira para o alcance do objetivo em comum.

“Liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (Chiavenato, 2003, p.148)

Em diversas experiências profissionais, observa-se que líderes que não priorizam também a motivação de seus colaboradores tendem a criar ambientes desestimulantes, nos quais os funcionários dificilmente atingem seu potencial máximo. Essa falta de motivação não só impacta negativamente o rendimento individual, mas também compromete os resultados organizacionais como um todo, gerando custos associados à baixa produtividade, ao aumento da rotatividade e à desarmonia nas equipes. Sabe-se que para que uma organização alcance seus objetivos e se mantenha competitiva no mercado, é essencial contar com colaboradores motivados e engajados, que contribuam ativamente para o sucesso da empresa. Diante disso nesta pesquisa procura demonstrar como os estilos de liderança podem influenciar a motivação dos liderados?. Portanto, está pesquisa tem como objetivo analisar as influências da liderança e seus estilos na motivação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança não está necessariamente ligada apenas ao cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização. Embora cargos muitas vezes sejam associados à autoridade, isso não garante que, de fato, a pessoa será um líder eficaz, já que liderar envolve a capacidade de influenciar e motivar outras pessoas em direção a um objetivo comum. Como explica Robbins (2009, p. 395):

“Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz.”

É possível determinar que a verdadeira liderança está mais relacionada com a forma como a pessoa exerce do que na posição que ocupa na organização. Em muitos casos, um líder pode surgir de maneira espontânea, ganhando respeito e confiança por sua postura e atitudes, mesmo sem ocupar um cargo de chefia. Como aponta Robbins (2009, p. 396):

“A liderança não sancionada — aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização — geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo ou por indicação formal.”

Segundo Chiavenato (2003), com a Teoria das Relações Humanas, a liderança passou a ser entendida como uma característica ligada à personalidade do indivíduo. Assim, o líder é alguém que se diferencia dos demais por certos traços pessoais que o tornam capaz de influenciar outras pessoas. Esses traços são agrupados em quatro categorias: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados à tarefa. Essa abordagem mostra que a

liderança está diretamente relacionada a características individuais que favorecem o papel de influenciador dentro de um grupo. Assim, compreender esses traços ajuda a entender por que algumas pessoas naturalmente se destacam como líderes.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 123) reforça que “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”.

Além disso, é importante diferenciar a figura do líder dos estilos de liderança adotados. A figura do líder e os estilos de liderança apresentam distinções importantes. Conforme aponta Moscovici (1996, p. 78):

“O líder é aquele indivíduo a quem foi atribuída, formal ou informalmente, a responsabilidade de coordenar e dirigir determinadas atividades dentro de um grupo. Essa função não se limita apenas à condução de tarefas, mas também envolve a coordenação de pessoas, sendo o líder o principal responsável pelos resultados gerados a partir de sua influência”.

Por sua vez, Moscovici (1996), acrescenta que o estilo de liderança refere-se à forma como essa posição de liderança é exercida e ao modo como o líder influencia os demais membros do grupo. Compreender os diferentes estilos de liderança é essencial, pois eles refletem diretamente nas atitudes adotadas pelo líder em relação aos seus colaboradores. Isso significa que o impacto do líder não está apenas em sua posição ou em seus traços individuais, mas também em como ele conduz sua liderança no dia a dia, o que pode afetar diretamente o clima organizacional, a motivação da equipe e os resultados da organização.

Ao analisar os diferentes estilos de liderança, Chiavenato (2004) destaca a contribuição da teoria desenvolvida por White e Lippitt, que classificou a liderança em três modelos principais: autocrática, liberal e democrática. Essa classificação busca compreender como o comportamento do líder afeta tanto o desempenho quanto o relacionamento dentro das equipes. Conforme acrescenta Chiavenato (2004), na liderança autocrática, o líder concentra todas as decisões e as impõe ao grupo, sem permitir a participação dos subordinados. Esse modelo se mostrou prejudicial para o ambiente de trabalho, uma vez que reduz a satisfação dos colaboradores e compromete as relações sociais dentro da equipe. Chiavenato (2004), aponta que a liderança liberal, por sua vez, é marcada por uma postura de total liberdade dada ao grupo, em que os liderados tomam decisões por conta própria, sem intervenção direta do líder. Essa abordagem, apesar de promover autonomia, costuma resultar em baixa produtividade e em conflitos frequentes, muitas vezes sem relação direta com as tarefas desempenhadas.

Chiavenato (2004), ressalta que a liderança democrática se destaca por promover a participação ativa dos membros do grupo, com o líder atuando como um orientador e facilitador, esse estilo contribui para fortalecer os laços sociais, melhorar a comunicação entre líder e equipe e aumentar o comprometimento coletivo com os objetivos do grupo. Com as contribuições apontadas por Chiavenato (2004), é possível compreender que esses três estilos são fundamentais para analisar como diferentes formas de conduzir uma equipe podem impactar diretamente na motivação dos colaboradores e na qualidade das relações de trabalho.

Segundo Robbins (2009), na teoria do caminho-meta, o líder tem a função de ajudar os liderados a alcançarem seus objetivos, indicando o caminho mais adequado para isso. Essa teoria sugere que o comportamento do líder deve variar de acordo com a situação e com as necessidades da equipe, a fim de motivar os colaboradores e facilitar o alcance das metas, dentro dessa abordagem, são identificados quatro tipos de comportamento de liderança. Para Robbins (2009), o líder diretivo orienta com clareza sobre o que deve ser feito, quem deve executar cada tarefa e como cada uma delas deve ser realizada. O líder apoiador, por sua vez, demonstra empatia, mostrando-se atento ao bem-estar e às necessidades dos subordinados. Já o líder participativo envolve os colaboradores no processo decisório, considerando suas opiniões antes de tomar decisões. Por fim, o líder orientado para a conquista estabelece metas desafiadoras e acredita que todos devem se esforçar ao máximo para alcançá-las.

Robbins (2009) destaca que, dependendo do ambiente e das circunstâncias, o líder pode adotar um ou mais desses comportamentos. A flexibilidade em adaptar o estilo de liderança conforme o contexto contribui para manter a equipe motivada e focada nos resultados.

A motivação é um dos principais objetos de estudo da psicologia aplicada ao trabalho, sendo entendida como um fenômeno que explica o comportamento orientado a metas. Como observa Bzuneck (2004, p. 9), “a motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Afirma Bzuneck (2004, p. 9) “Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo”. Essa concepção destaca o caráter ativo e dinâmico da motivação, que impulsiona a tomada de decisão e orienta as ações humanas

Afirma Gondim e Silva (2014), que a motivação é amplamente reconhecida como um dos principais processos psicológicos na explicação do comportamento humano, especialmente no contexto do ambiente de trabalho.

“A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas” (Salanova, Hontangas e Peiró 1996; Gondim e Silva, 2014, p.174)

Cho e Perry (2012) apontam que a motivação deve ser entendida como um constructo de natureza multidimensional, sendo uma das formas mais consolidadas de analisá-la a distinção entre suas fontes intrínsecas e extrínsecas. Sob essa ótica, Amabile (1993) argumenta que a motivação intrínseca está presente quando o indivíduo se envolve em uma atividade pelo interesse, pelo prazer de realizá-la ou pela satisfação pessoal que ela proporciona. Em contrapartida, a motivação extrínseca se refere à realização de tarefas com o intuito de alcançar recompensas ou resultados externos à própria atividade.

“A motivação é um processo psicológico básico intrínseco ao ser humano, mas o que está no seu entorno, sejam objetos, sejam outros seres humanos, pode facilitar ou inibir a expressão de motivos avaliados como relevantes” (Bergamini 2002; Gondim e Silva, 2014, p.196). Ainda que a motivação seja um processo interno e intrínseco ao ser humano, ela não ocorre isoladamente. O ambiente que circunda o indivíduo desempenha um papel crucial na expressão ou inibição dos motivos pessoais

Tradicionalmente, os estudos sobre motivação são classificados em teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras, como as propostas por Maslow (1943) e McClelland (1953), entendem a motivação como um impulso interno voltado à satisfação de necessidades humanas, desde aspectos fisiológicos e de segurança até necessidades sociais, de estima e autorrealização. McClelland (1953) acrescenta a ideia de que a motivação também pode ser impulsionada pelas necessidades de afiliação, poder e realização. Para esses autores, a motivação surge da busca por satisfazer essas necessidades fundamentais.

De acordo com Maslow (1943), a motivação humana pode ser compreendida como um processo hierárquico, em que o indivíduo busca satisfazer sucessivamente diferentes níveis de necessidades, desde as fisiológicas e de segurança até as de estima e autorrealização, sendo esta última relacionada à realização do próprio potencial máximo do indivíduo.

Conforme afirma Gondim e Silva (2014, p. 176-177) “As teorias que se sustentam no conceito de necessidade partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo [...] como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força desse mesmo impulso”.

As teorias de processo, por outro lado, procuram entender como a motivação é regulada e mantida ao longo do tempo. Para Gondim e Silva (2014), a Teoria da Expectância, de Vroom, sustenta que a motivação decorre de uma avaliação cognitiva sobre a relação entre esforço,

desempenho e resultado esperado. Quanto maior a expectativa de que o esforço levará a bons resultados, maior será a motivação.

De forma complementar, Gondim e Silva (2014) destacam aspectos fundamentais da contribuição da Teoria Sociocognitiva proposta por Bandura (1986), segundo a qual o comportamento humano é construído, em grande parte, por meio de processos interativos, nos quais a percepção de autoeficácia desempenha papel central. Essa percepção diz respeito à crença do indivíduo em sua capacidade de realizar satisfatoriamente determinada tarefa. Conforme aponta Gondim e Silva (2014), a construção da autoeficácia baseia-se em quatro fontes principais: experiências pessoais, observação de outras pessoas (aprendizagem vicária), influência social e sinais fisiológicos.

Gondim e Silva (2014) destacam que, vivências anteriores bem-sucedidas tendem a fortalecer essa crença e aumentar a resiliência diante de possíveis falhas. A observação de pessoas obtendo êxito pode servir de modelo positivo, reforçando a crença nas próprias capacidades. Além disso, o ambiente social, especialmente por meio de figuras significativas, contribui para a consolidação da confiança individual, ao validar e incentivar as habilidades percebidas. Por fim, apontam Gondim e Silva (2014) que, os estados fisiológicos e emocionais – como sudorese, aceleração dos batimentos cardíacos, ansiedade ou excitação – são interpretados e autorregulados pelo indivíduo, influenciando sua percepção de preparo para a realização de tarefas.

De acordo com Gondim e Silva (2014), estudos mais recentes destacam a relevância de fatores contextuais na compreensão da motivação no trabalho elementos como a cultura organizacional, o desenho das tarefas e o grau de compatibilidade entre a pessoa e o ambiente organizacional exercem influência significativa sobre o nível de motivação dos indivíduos. Esses aspectos reforçam a noção de que a motivação no contexto laboral é um fenômeno complexo e multifacetado, resultante da interação entre características pessoais e condições externas, o que exige uma abordagem integrada para sua compreensão e promoção nas organizações. Conforme destaca Chiavenato (2004, p. 448):

“A motivação é um fator determinante para o sucesso de qualquer organização, pois é ela que impulsiona o comportamento dos indivíduos em direção ao alcance de objetivos organizacionais. Motivação e desempenho andam de mãos dadas”.

Essa perspectiva reforça o papel estratégico da liderança como catalisadora de comportamentos produtivos, por meio de práticas que estimulam o engajamento, a autonomia e a satisfação dos colaboradores. Corroborando essa visão, Bergamini (2000, p. 53) afirma:

"A motivação é um dos principais componentes do comportamento organizacional, pois influencia diretamente o desempenho dos colaboradores. A forma como as pessoas são tratadas e como percebem seu trabalho impacta suas atitudes e comprometimento."

Assim, torna-se evidente que o líder exerce influência decisiva sobre os níveis motivacionais de sua equipe, seja por meio do estilo de gestão adotado, da comunicação interpessoal ou da valorização dos aspectos humanos no trabalho.

Além disso, conforme argumenta Bergamini (2000), a elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoas eficazes depende do conhecimento aprofundado das motivações que levam os indivíduos a se engajarem no trabalho; tais motivações não se restringem a recompensas financeiras, mas abrangem também aspectos como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e qualidade do ambiente organizacional. Nesse sentido, compreender os fatores que impulsionam a motivação e adotar práticas de liderança alinhadas a essas necessidades torna-se fundamental para o alcance de resultados sustentáveis.

3. METODOLOGIA

A abordagem adotada neste estudo é de natureza qualitativa, por ser a mais adequada aos objetivos propostos. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa se destaca por sua capacidade de aprofundar a compreensão dos significados, como intenções e motivações que permeiam as ações humanas, considerando a complexidade do contexto em que essas ações ocorrem. Essa abordagem não busca quantificar dados, mas sim interpretar fenômenos a partir das percepções, experiências e subjetividades dos participantes.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa permite analisar fenômenos sociais a partir de uma perspectiva mais aprofundada e contextualizada, valorizando as interpretações dos sujeitos envolvidos. Como destaca Creswell (2010), essa abordagem é especialmente útil quando se pretende explorar questões complexas e compreender os processos sociais a partir do ponto de vista dos participantes.

A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se, portanto, pela intenção de captar as nuances e particularidades das experiências vivenciadas no contexto organizacional, permitindo uma análise rica e detalhada dos fatores que influenciam os comportamentos em ambientes como esses.

3.1 Natureza de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema investigado, ampliando a compreensão do fenômeno e permitindo a construção de hipóteses. Essa abordagem é particularmente útil para o aprofundamento do conhecimento sobre temas ainda pouco abordados, uma vez que sua flexibilidade possibilita a consideração de diversos aspectos do fenômeno em estudo. Ressalta ainda Gil (2007), que a coleta de dados em pesquisas exploratórias pode ocorrer por meio de métodos, como: 1) levantamento bibliográfico; 2) entrevistas com indivíduos que possuem experiência prática sobre o tema; e 3) análise de exemplos que favoreçam a compreensão do fenômeno.

Além disso, assume caráter descritivo, uma vez que busca, analisar e descrever as características do fenômeno estudado. Conforme Gil (2007), essa abordagem visa descrever detalhadamente os elementos de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e fornecendo uma visão ampla sobre o contexto analisado.

A opção por uma abordagem exploratória e descritiva neste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre a influência da liderança na motivação dos liderados, um tema ainda pouco discutido no contexto específico da pesquisa. Para tanto, serão utilizadas fontes bibliográficas e entrevistas com indivíduos que vivenciam diretamente a realidade investigada, com o intuito de proporcionar uma análise mais detalhada e embasada sobre o fenômeno em questão.

3.2 Estratégia de Pesquisa

A estratégia desta pesquisa é de estudo de caso múltiplo, segundo Ventura (2007), ainda não existe um acordo entre os estudiosos sobre onde exatamente começou o uso do estudo de caso como método de pesquisa. Alguns autores dizem que essa prática surgiu primeiro na área da psicologia e da medicina. Outros acreditam que ela tem origem nos trabalhos antropológicos de Malinowski e nos estudos desenvolvidos pela Escola de Chicago (Chizzotti, n.d., citado por Ventura, 2007, p. 384).

Já Yin (2005, p. 32) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, isso significa

que o estudo de caso é uma abordagem bastante utilizada quando se busca compreender algo que está ocorrendo no presente, dentro de um contexto real. Muitas vezes, não é possível separar totalmente o fenômeno do ambiente em que ele acontece, e é justamente essa característica que torna o estudo de caso tão relevante. Ele permite uma análise mais detalhada de situações específicas, ajudando a entender como diferentes fatores se relacionam na prática. Por isso, essa estratégia é especialmente útil para investigar comportamentos, processos ou problemas em contextos reais e complexos.

Além da definição geral, é importante entender que os estudos de caso podem variar conforme o objetivo e o número de casos analisados. Yin (2005) propõe uma classificação dos estudos de caso com base em dois critérios principais: a quantidade de casos analisados (único ou múltiplo) e o tipo de abordagem (exploratória, descritiva ou explanatória). Os estudos de caso únicos se concentram em uma situação específica, enquanto os múltiplos analisam dois ou mais casos com o objetivo de permitir comparações e fortalecer a validade dos resultados. Bogdan e Biklen (1994) complementam essa ideia ao afirmarem que algumas investigações começam com um estudo de caso único, que pode servir de base para pesquisas futuras ou como piloto para um estudo mais amplo. Em outros casos, embora o foco principal seja um único estudo, podem ser feitas observações adicionais em diferentes contextos para ampliar a possibilidade de generalização dos achados (Bogdan e Biklen, 1994, p. 79).

Dessa forma, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo, pois analisaremos mais de uma empresa para compreender com maior profundidade os aspectos investigados.

3.3 Instrumento de coleta de dados

No presente estudo, foi adotado para a coleta de dados, o instrumento de entrevistas semiestruturadas como principal fonte de evidência empírica. Entrevistas semiestruturadas

De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é conduzida com base em questões previamente elaboradas a partir de teorias e hipóteses vinculadas ao objeto de estudo. No entanto, esse tipo de entrevista também proporciona ao entrevistado a liberdade de explorar suas respostas sob diferentes perspectivas, enriquecendo a compreensão do fenômeno investigado. Foram entrevistados no total 10 pessoas, sendo 4 líderes e 6 liderados, as entrevistas ocorreram presencialmente, com duração média de 30 minutos cada, os dados foram coletados entre maio e junho de 2025.

3.4 Técnica de Análise de conteúdo

Conforme Silva e Fossá (2015, p.2), “A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.” Essa abordagem possibilita não apenas a organização das informações coletadas, mas também a favorece uma compreensão mais profunda das percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno estudado. No quadro 1 e no quadro 2, são apresentadas as características demográficas dos respondentes.

Quadro 1 – Perfis sociodemográficos dos líderes entrevistados

Entrevistado	Idade	Etnia	Gênero	Escolaridade	Nacionalidade	Porte da empresa
1	33	Pardo	Homem cis	Ensino superior completo	Uruguayo	Grande

2	25	Branco	Mulher cis	Ensino superior incompleto	Cubana	Grande
3	34	Branco	Mulher cis	Ensino superior completo	Brasileira	Grande
4	21	Parda	Mulher cis	Ensino Superior incompleto	Brasileira	Pequena

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Quadro 2 – Perfis sociodemográficos dos colaboradores entrevistados

Entrevistado	Idade	Etnia	Gênero	Escolaridade	Nacionalidade	Porte da empresa
1	35	Branco	Homem cis	Ensino superior completo	Brasileiro	Grande
2	18	Parda	Mulher cis	Ensino superior incompleto	Brasileiro	Médio
3	18	Preto	Mulher cis	Ensino superior incompleto	Brasileiro	Médio
4	34	Branco	Homem cis	Ensino superior completo	Venezuelano	Grande
5	27	Branco	Homem cis	Ensino superior incompleto	Venezuelano	Grande
6	28	Branco	Homem cis	Pós-graduação completa	Brasileiro	Pequeno

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta dos dados qualitativos foi realizada por meio de entrevistas com líderes de equipe e liderados, com o objetivo de compreender através das experiências compartilhadas, a influência de fatores extrínsecos na motivação, em síntese as influências da liderança na motivação. As entrevistas foram conduzidas ao longo de uma semana de maneira presencial e remota, variando de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Os participantes foram selecionados com base em sua atuação em diferentes empresas e em distintas áreas, visando obter uma visão mais ampla e diversificada sobre o tema.

4.1 Percepção de diferença entre chefia e liderança

As respostas de todos os colaboradores estão de acordo com o que Robbins (2009) afirma que a liderança é a capacidade de influenciar grupos, mas essa capacidade pode estar relacionada ou não a um cargo de chefia, então um cargo de liderança, não necessariamente

significa uma liderança eficiente. Os colaboradores, pelo menos em boa parte de suas respostas, afirmam existir uma diferença entre chefe e um líder, chefe está ligado a um cargo de hierarquia da empresa e frequentemente exerce influência sobre os colaboradores devido ao seu poder, mas o líder que por vezes não tem um cargo de poder na empresa, assim como o colaborador 3 expôs “saberá equilibrar o ambiente, usará a cautela em tamanhas decisões, e o principal, dará o auxílio necessário para a equipe”. Os líderes e os liderados 4 e 5 comunicam que uma das coisas que diferenciam chefes e líderes é a interpessoalidade com que tratam os colaboradores, afirmam que os líderes escutam os colaboradores e tentam auxiliar ao contrário das figuras de chefe. Os líderes 2 e 4 expõem que a falta de conexão com os colaboradores pode causar desmotivação e resistência, assim como explica o líder 1 sobre sua experiência no mercado, “a pessoa que exerce o cargo de chefe, ela é muitas vezes vista como uma pessoa autoritária, e muitas vezes esse autoritarismo acaba inibindo a equipe, desmotivando”.

As falas dos entrevistados reforçam que a legitimidade da liderança está mais relacionada ao vínculo interpessoal do que ao cargo formal. Esse entendimento vai ao encontro do conceito de liderança não sancionada apresentado por Robbins (2009), que afirma que a capacidade de influenciar pode emergir fora da estrutura formal e, em muitos casos, ser mais eficaz. Isso também se alinha à definição de Chiavenato (2003), para quem a liderança é uma influência interpessoal exercida por meio da comunicação para alcançar objetivos comuns. A distinção entre chefe e líder evidenciada nos relatos indica que o reconhecimento da liderança ocorre pela forma como se constrói confiança, proximidade e respeito mútuo com a equipe — elementos que não podem ser impostos, mas conquistados. Assim, as experiências relatadas ilustram na prática que o verdadeiro poder de influência está na relação estabelecida com os colaboradores e não apenas no cargo ocupado.

4.2 Comportamentos ou atitudes de um líder inspirador e confiante

Entre as respostas dos colaboradores entrevistados apenas o entrevistado número 6 não citou comunicação como um atributo relevante para inspirar confiança no time, afirmam que o líder deve saber se comunicar com o time, sabendo escutá-los, informá-los, e intermediar possíveis momentos de conflito, além de saber direcioná-los. Os entrevistados 1, 2 e 4 explicam ser necessário ter uma comunicação clara e aberta para ter uma relação de confiança entre líder e liderados, o entrevistado 2 cita ainda o reconhecimento como parte importante da comunicação. O entrevistado 3 exclama que um líder inspira confiança também ao exigir metas alcançáveis e o entrevistado 5 afirma que o líder deve ser um exemplo a ser seguido. O entrevistado 6 declara que o líder deve apresentar resultados acima do esperado e saber manter a calma em momentos de crise.

A comunicação aparece nas falas dos participantes como um recurso essencial para gerar confiança, fortalecer vínculos e orientar a equipe com clareza. Essa ênfase confirma a visão de Maxwell (2003), que destaca a comunicação como uma das competências mais importantes do líder inspirador. Além disso, esse comportamento se conecta ao estilo de liderança apoiadora descrito por Robbins (2009), no qual o líder demonstra atenção às necessidades da equipe, cria um ambiente de segurança psicológica e se posiciona como referência. Ao unir escuta ativa, transparência e exemplo, o líder se torna fonte de motivação e estabilidade, fatores centrais para o engajamento segundo Gondim e Silva (2014).

4.3 Estilos de liderança e seus efeitos na motivação

As respostas dos entrevistados reforçam como o estilo de liderança influencia diretamente na motivação da equipe. De um lado, temos líderes com postura autocrática, como relatado pelos entrevistados 5 e 6, que destacam a falta de escuta, excesso de imposição e

ausência de diálogo, acarretando desmotivação para os colaboradores e dificultando o desempenho coletivo. Por outro lado, aparecem lideranças mais democráticas, como destacaram os entrevistados 2, 4 e parte do 3. Nessas falas, vemos líderes que se comunicam bem, escutam a equipe, incentivam a participação e valorizam as ideias de seus colaboradores. Isso fortalece os laços entre líderes e liderados, gerando mais motivação e engajamento no dia a dia. Analisando o relato do entrevistado 1, aponta uma liderança que tenta ser sempre “boa”, mas que acaba perdendo a mão, alguns se aproveitam dessa condição e o clima na equipe tende a piorar. Esse ponto se conecta com os efeitos do estilo liberal, que, quando mal equilibrado, gera falta de controle e prejuízo para o time.

As percepções dos entrevistados confirmam as proposições de Chiavenato (2004), ao evidenciar que o estilo de liderança influencia diretamente na satisfação e desempenho dos colaboradores. A liderança democrática, por promover participação e diálogo, fortalece o engajamento, conforme também apontado por Robbins (2009), ao descrever o líder participativo como alguém que considera a opinião dos liderados no processo decisório. Já os efeitos negativos da liderança autocrática e liberal, relatados pelos participantes, reiteram os riscos de estilos extremos, seja pelo excesso de controle, que inibe a autonomia, ou pela ausência dela, que compromete a direção.

4.4 O impacto de uma liderança não sancionada no ambiente organizacional

Todos os colaboradores entrevistados com exceção do número 3 vivenciaram experiências de lideranças não sancionada no ambiente organizacional, esses entrevistados fornecem uma visão muito positiva sobre o destaque de líderes informais, muitos apreciam esse tipo de liderança por se sentirem mais confortáveis e confiantes sobre a liderança de colegas, por vezes esse ato acaba unindo e motivando mais o time. O entrevistado 6 compartilhou seu papel de liderança espontânea, onde indiretamente os colaboradores que estão a mais tempo na empresa tendem a direcionar os colaboradores mais recentes. Todos os entrevistados afirmaram analisar esse tipo de liderança como produtiva na empresa.

O reconhecimento da liderança informal por parte dos entrevistados reforça a relevância da influência interpessoal espontânea descrita por Robbins (2009), que chama atenção para a força da liderança não sancionada, aquela que emerge naturalmente no grupo, independente de um cargo formal. Essa forma de liderança tende a ser mais bem recebida pelos colegas por nascer da confiança mútua e da convivência diária. Além disso, esse fenômeno está relacionado ao conceito de motivação intrínseca abordado por Amabile (1993) e Bergamini (2002), pois quando os colaboradores assumem espontaneamente papéis de liderança, o fazem por engajamento, responsabilidade coletiva e identificação com o grupo, o que pode gerar maior coesão e produtividade no ambiente organizacional.

4.5 Influências de fatores organizacionais na expressão da liderança e a motivação da equipe

As falas dos entrevistados mostram que os fatores organizacionais, como cultura, ambiente e tarefas, influenciam diretamente a motivação da equipe e a forma como a liderança é exercida. O colaborador 1 resumiu bem ao dizer que “toda equipe é o reflexo do seu gestor”, mostrando que uma liderança presente e ética faz diferença. Já o colaborador 2 reforçou que “uma cultura positiva e tarefas bem estruturadas” estimulam a equipe, mas ambientes rígidos influenciam para a desmotivação. Outros colaboradores, como o 4 e o 5, apontam que a clareza na comunicação, o ambiente de confiança e uma cultura bem definida ajudam no engajamento. Em contrapartida, quando a cultura limita a atuação do líder, como destacou o colaborador 5, “não consegue gerar um impacto positivo no time”. O colaborador 6 destacou pontos em relação

aos perfis de diferentes pessoas que tende a influenciar, alguns se adaptam a ambientes rígidos, outros rendem mais com liberdade criativa, ou seja, o ambiente precisa ser compatível com a equipe.

Do lado dos líderes, há consenso sobre a importância desses fatores. O líder 1 defende que um ambiente flexível permite desenvolver talentos. Já o líder 2 alerta que “alta rotatividade, pressão e tarefas monótonas” reduzem o engajamento. O líder 3 reforça que, mesmo com boa vontade, uma cultura engessada pode atrapalhar. E o líder 4 resume muito bem ao dizer que uma cultura que valoriza “respeito, comunicação clara e trabalho em equipe” fortalece a liderança e motiva a equipe, enquanto ambientes tóxicos geram estresse e queda no desempenho.

As falas dos participantes evidenciam que a liderança eficaz não acontece isoladamente, mas está intimamente condicionada ao ambiente organizacional, confirmando o que apontam Gondim e Silva (2014). Fatores como cultura, estrutura de tarefas e clima organizacional influenciam tanto o exercício da liderança quanto os níveis de motivação na equipe. Essa compreensão reforça também a perspectiva da Teoria Sociocognitiva de Bandura (1986), que destaca a importância da interação entre ambiente, comportamento e características pessoais para a autorregulação e eficácia no trabalho. Assim, quando o contexto favorece a clareza, a confiança e o respeito, o líder pode exercer maior influência positiva, promovendo um ambiente propício ao engajamento e à produtividade.

4.6 Fatores contextuais e ações para manter uma equipe motivada

Os relatos compartilhados pelos líderes entrevistados reforçam a perspectiva de Gondim e Silva (2014), que destacam que a liderança aliada aos fatores contextuais, exerce influência direta sobre a motivação no ambiente de trabalho. As práticas adotadas pelos líderes demonstram que a motivação é construída diariamente, por meio de ações que combinam reconhecimento, cuidado com o clima organizacional e atenção às necessidades individuais da equipe.

De forma geral, o reconhecimento aparece como um dos principais fatores utilizados pelos líderes para manter seus times motivados. Eles citam tanto formas materiais, como bonificações e prêmios, quanto simbólicas, como elogios, mensagens motivacionais e feedbacks constantes. Os líderes 2, 3 e 4 destacam que valorizar os esforços e as conquistas, é essencial para manter o time motivado e engajado.

Outra estratégia recorrente nas falas dos líderes diz respeito de um clima organizacional positivo, prezando o respeito, a flexibilidade, confiança e a criação de um ambiente de trabalho leve e colaborativo. Esse ponto aparece com destaque nas respostas dos líderes 1 e 3, que enfatizam que um ambiente saudável potencializa a motivação e o desenvolvimento da equipe.

Outro ponto muito citado é a escuta ativa e a proximidade com a equipe, que envolve estar disponível, ouvir de verdade e acompanhar de perto as necessidades dos colaboradores. Os entrevistados 3 e 4 destacam que essa prática faz toda a diferença para que as pessoas se sintam acolhidas, seguras e, conseqüentemente, mais motivadas.

De forma geral, os pontos destacados pelos líderes para manter suas equipes motivada reflete um conjunto de práticas que quando bem aplicadas contribuem diretamente para o engajamento, alinhando-se ao que já foi apontado por Gondim e Silva (2014) de que a motivação no trabalho não é fruto apenas de fatores intrínsecos, mas também de práticas de liderança alinhadas com as demandas contextuais e emocionais dos colaboradores.

4.7 Influências de perfis da liderança

As respostas dos líderes entrevistados mostram que os traços pessoais mais valorizados na liderança vão além das competências técnicas, envolvendo postura, atitude e valores que influenciam diretamente a forma como exercem esse papel. O líder 1 destacou a importância da autocrítica, da receptividade e de valores éticos sólidos. Segundo ele, esses aspectos ajudam o líder a tomar decisões mais justas e adequadas diante das situações do dia a dia. O líder 2 trouxe uma perspectiva mais estratégica, citando a capacidade analítica, a inteligência emocional, a organização e a habilidade de se comunicar com diferentes perfis como essenciais. Reforçam pontos como ética, colaboração e empoderamento, pontos fundamentais para motivar a equipe. A liderança 3 mencionou a escuta ativa, o comportamento comunicativo e extrovertido, além da organização e do comprometimento. Esses traços ajudam a lidar melhor com os desafios, mantendo a equipe alinhada sem autoritarismo. Já o líder 4 acredita que empatia, responsabilidade e atenção na escuta são fatores decisivos para orientar a equipe com sensibilidade. Também ressaltou que o senso de dono e a ocupação de um papel de exemplo no cumprimento das metas inspira maior envolvimento por parte dos colaboradores.

As características pessoais valorizadas pelos líderes como ética, empatia, escuta ativa e organização, estão diretamente relacionadas aos traços sociais e de tarefa descritos por Chiavenato (2003) como fundamentais para uma liderança eficaz. Esses traços demonstram a capacidade de influenciar com sensibilidade e responsabilidade, alinhando-se à liderança transformacional, capaz de inspirar e desenvolver pessoas. Tais perfis reforçam o papel do líder como agente motivador, conforme Bergamini (2000), que destaca a importância do reconhecimento das necessidades humanas e emocionais dos liderados para gerar engajamento e desempenho sustentável.

4.8 Desafios para o equilíbrio de orientação e autonomia

As respostas dos líderes mostram que equilibrar orientação e autonomia é um dos maiores desafios da prática da liderança. O líder 1 destaca que tanto o controle excessivo quanto a falta de direção geram consequências negativas como estresse, desmotivação e perda de produtividade. Para ele, o equilíbrio vem do conhecimento dos perfis da equipe, da clareza nos direcionamentos e da criação de um ambiente que permita inovação, mas com processos bem definidos. O líder 2 reforça que a chave está em adaptar o nível de controle ao perfil e à experiência de cada colaborador. Os mais novos exigem mais acompanhamento, enquanto os mais experientes tendem a trabalhar melhor com mais liberdade. A personalização da liderança é, portanto, essencial para manter a produtividade. O entrevistado 3 descreve esse equilíbrio como um malabarismo diário, em que é preciso sentir o momento certo para orientar ou dar liberdade. Reconhece que às vezes erra na dose, mas sempre ajusta por meio do diálogo com a equipe. Essa flexibilidade e disposição para corrigir o rumo ajudam a manter o clima de confiança. O entrevistado de número 4 também vê a maturidade profissional como fator decisivo para definir o quanto orientar ou deixar a equipe atuar sozinha, aponta que um dos riscos do excesso de orientação é limitar o crescimento do colaborador, e por isso busca transformar os erros em aprendizado, evitando um ambiente de punição.

No geral, os relatos dos líderes ilustram a importância da flexibilidade no exercício da liderança, conforme a teoria do caminho-meta de Robbins (2009), que defende que o comportamento do líder deve ser ajustado ao perfil e às circunstâncias do grupo. O equilíbrio entre direcionamento e autonomia exige sensibilidade e adaptação contínua, associados à percepção de autoeficácia descrita por Bandura (1986), na qual o suporte adequado contribui para que o colaborador desenvolva confiança em sua capacidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu os objetivos propostos inicialmente, sendo que, com base nos resultados encontrados em campo, é possível afirmar que os estilos de liderança exercem influência significativa na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Entre as categorias analisadas, a comunicação se destacou como um dos aspectos mais relevantes na construção de uma liderança eficaz, as análises realizadas a partir das entrevistas evidenciaram que o fator comunicação também influencia nos estilos de liderança, visto os colaboradores demonstrarem uma visão positiva sobre a liderança democrática, por se sentirem ouvidos e valorizados, isso possivelmente se deve a percepção dos colaboradores de sentirem pertencentes e estarem fazendo diferença na organização. Como abordado ao decorrer desta pesquisa, o estilo de liderança democrática oferece maior liberdade ao colaborador, o que frequentemente resulta positivamente na motivação dos colaboradores e no desempenho organizacional.

Baseando-se na coleta de dados apresentada neste estudo, percebe-se uma contribuição significativa para a literatura existente, pois os resultados demonstram, na prática, aquilo que os autores clássicos já afirmavam em suas teorias. Ao trazer uma visão atualizada e alinhada às realidades organizacionais contemporâneas, o estudo reforça a importância da liderança na motivação dos colaboradores e exemplifica como conceitos teóricos se materializam no cotidiano das empresas, especialmente no que diz respeito à influência do estilo de liderança sobre o engajamento e a produtividade das equipes.

Este estudo também contribui com ideias práticas para melhorias na gestão de pessoas, ao explorar de que forma a gerência pode atuar para que os colaboradores se sintam mais motivados, reconhecidos e envolvidos com o trabalho. Os dados demonstram que uma boa relação social entre líder e liderados exerce influência positiva no ambiente de trabalho e deve ser incentivada. Essa valorização das relações interpessoais pode ocorrer por meio de ações simples, como escuta ativa, feedbacks constantes, reconhecimento de conquistas e abertura para o diálogo, mostrando que a motivação também nasce da forma como as pessoas são tratadas no dia a dia organizacional.

Apesar da relevância dos achados, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A principal delas refere-se à utilização de uma amostragem por conveniência, na qual os participantes foram selecionados entre pessoas conhecidas dos pesquisadores. Essa escolha, embora prática, pode ter gerado um viés nos relatos, seja pela tendência de fornecer respostas socialmente desejáveis, seja pela ausência de críticas mais contundentes ao ambiente organizacional ou aos líderes. Outra limitação observada foi a pouca profundidade na análise de fatores relacionados aos traços de personalidade dos líderes, categoria que apareceu em algumas falas, mas que não foi central no recorte da pesquisa.

Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras adotem amostragens mais amplas e diversificadas, além de explorar mais intensamente o papel das características pessoais dos líderes na dinâmica da motivação organizacional. Características como empatia, ética, organização e inteligência emocional foram mencionadas pontualmente, revelando que há espaço para futuros estudos investigarem com mais profundidade como esses traços individuais se relacionam com os estilos de liderança e sua efetividade.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. 2. ed. Porto: Porto Editora, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- MAXWELL, John C. As 21 indispensáveis qualidades de um líder. 1. ed. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2000.
- MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. 4. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. p. 125-137.
- PARO, Débora Silva; SPERETTA, Janaina Aparecida. A influência da liderança na motivação. Revista Fafibe On-Line, Bebedouro, v. 8, n. 1, p. 441-450, 2015.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- TRIVIÑOS, Antônio Albino da Silva. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.
- VENTURA, Mônica M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SOCERJ, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE I

Roteiro de entrevistas para Colaboradores

1 - Robbins (2009, p. 395) afirma que "nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes", indicando que a liderança eficaz não depende apenas do cargo formal. Como você percebe a diferença entre exercer um cargo de chefia e ser reconhecido como um verdadeiro líder dentro da organização?

2 - Chiavenato (2004, p. 123) reforça que “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.” Na sua experiência, quais comportamentos ou atitudes fazem um líder inspirar confiança na equipe?

3 - Chiavenato (2004) comenta que o estilo democrático fortalece laços sociais e aumenta o comprometimento; já o autocrático reduz a satisfação dos colaboradores e o liberal pode gerar baixa produtividade. Como você descreveria o estilo de liderança praticado por sua chefia imediata? E quais são os efeitos desse estilo na motivação da equipe?

4 - Segundo Robbins (2009, p. 396), “a liderança não sancionada — aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização — geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais.” Você já presenciou ou vivenciou uma situação em que um líder emergiu de forma espontânea, mesmo sem ocupar um cargo formal? Como isso impactou o ambiente de trabalho?

5 - Gondim e Silva (2014) ressaltam que fatores como cultura organizacional, desenho das tarefas e compatibilidade pessoa-ambiente influenciam significativamente a motivação no trabalho. Na sua visão, como os fatores organizacionais — como cultura, ambiente e tarefas — contribuem ou dificultam a expressão da liderança e a motivação da equipe?

Roteiro de entrevistas para Colaboradores

1 - Gondim e Silva (2014) reforçam que fatores contextuais e a liderança influenciam diretamente a motivação no trabalho. Em sua prática, quais ações você realiza para manter sua equipe motivada?

2 - Robbins (2009, p. 395) afirma que "nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes", indicando que a liderança eficaz não depende apenas do cargo formal. Como você percebe a diferença entre exercer um cargo de chefia e ser reconhecido como um verdadeiro líder dentro da organização?

3 - Gondim e Silva (2014) ressaltam que fatores como cultura organizacional, desenho das tarefas e compatibilidade pessoa-ambiente influenciam significativamente a motivação no trabalho. Na sua visão, como os fatores organizacionais — como cultura, ambiente e tarefas — contribuem ou dificultam a expressão da liderança e a motivação da equipe?

4 - Chiavenato (2003) afirma que traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa influenciam diretamente a capacidade de liderança. Em sua opinião, quais traços pessoais mais contribuem para sua atuação como líder?

5 - Chiavenato (2004) descreve os efeitos negativos tanto da liderança autocrática (controle excessivo) quanto da liberal (falta de direção). Quais desafios você encontra ao tentar equilibrar orientação e autonomia dentro da equipe?