

## O papel da liderança na motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho

Milena Xavier de Souza Silva<sup>1\*</sup>, Sabrina Alves Pereira Da Silva<sup>2</sup>, Tayná Figueiredo Barbosa<sup>2</sup>, Andrezza Paula Silva Lima<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Graduandas em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

<sup>2</sup>Mestra em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University, Estados Unidos

*Histórico do Artigo:* Submetido em: 22/25/2025 – Revisado em: 05/12/2025 – Aceito em: 28/12/2025

### RESUMO

A alta taxa de turnover e os custos associados representam um desafio crítico para a sustentabilidade organizacional no Brasil, frequentemente ligados à insuficiência de fatores motivacionais e à liderança ineficaz. O objetivo deste trabalho foi mapear a produção científica brasileira recente para identificar e correlacionar as práticas de liderança mais eficazes na promoção da motivação e do desempenho dos colaboradores. A pesquisa, de natureza bibliográfica e exploratória, analisou 26 estudos publicados entre 2020 e 2025. Os achados indicam que os estilos que privilegiam a dimensão humana, notavelmente a Liderança Transformacional e a Liderança Democrática, são superiores na promoção do engajamento, bem-estar e comprometimento afetivo. Em contraste, a Liderança Transacional, embora instrumentalmente eficaz para metas de curto prazo e desempenho esperado, demonstra limitações na construção de capital humano motivado intrinsecamente. Conclui-se que a liderança de sucesso exige flexibilidade contingencial e um fundamento ético, posicionando o líder como um facilitador adaptativo essencial para catalisar o potencial máximo dos colaboradores e garantir resultados sustentáveis

**Palavras-Chaves:** Liderança; Motivação; Engajamento; Desempenho; Gestão de Pessoas.

**The role of leadership in motivating employees within the workplace**

### ABSTRACT

The high turnover rate and associated costs represent a critical challenge to organizational sustainability in Brazil, often linked to insufficient motivational factors and ineffective leadership. This study aimed to map recent Brazilian scientific production to identify and correlate the most effective leadership practices in promoting employee motivation and performance. The research, a bibliographical and exploratory review, analyzed 26 studies published between 2020 and 2025. Findings indicate that styles prioritizing the human dimension, notably Transformational and Democratic Leadership, are superior in promoting engagement, well-being, and affective commitment. In contrast, Transactional Leadership, while instrumentally effective for short-term goals and expected performance, demonstrates limitations in building intrinsically motivated human capital. It is concluded that successful leadership requires contingent flexibility and an ethical foundation, positioning the leader as an adaptive facilitator essential for catalyzing employees' maximum potential and ensuring sustainable results.

**Keywords** Leadership; Motivation; Engagement; Performance; People Management.

Silva MXS, Silva SAP, Barbosa TF, Lima APS. O papel da liderança na motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho. Rev Univ Bras. 2025;3(5):60–77.



Direitos do Autor. A Revista Universitária Brasileira utiliza a licença Creative Commons (CC BY 4.0)

## 1. Introdução

No cenário mercado de trabalho brasileiro, a alta rotatividade de colaboradores e afastamentos por questões de saúde mental representam um grande desafio para a sustentabilidade empresarial. O Brasil tem uma das maiores taxas de turnover do mundo, atingindo 56% segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), superando França, Bélgica e Reino Unido (1). Esta alta rotatividade está frequentemente ligada a fatores como baixa remuneração, falta de reconhecimento, clima organizacional inadequado e ausência de lideranças eficazes (2).

Esta realidade impõe custos substanciais às organizações. Os encargos trabalhistas no Brasil representam até 34,8% sobre a remuneração total do trabalhador, tornando cada processo de admissão e desligamento particularmente oneroso (3). Adicionalmente, o investimento médio em treinamento atingiu R\$ 1.222, 00 por colaborador em 2024, um capital perdido com a saída do profissional (4). O prejuízo, contudo, não é apenas financeiro, mas também no tempo que a equipe precisa investir para capacitar o substituto e no desvio de recurso humano de tarefas estratégicas (5). Assim, os custos do turnover podem comprometer significativamente a competitividade empresarial (1).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) destaca que a satisfação no trabalho depende de fatores higiênicos e motivacionais. O primeiro previne a insatisfação, já o segundo promove a motivação. A alta rotatividade, portanto, é a consequência direta da insuficiência de fatores motivacionais nas organizações, revelando que a mera adequação salarial e estrutural não garante a retenção do colaborador quando ausentes os elementos que geram comprometimento autêntico (6,7).

Nesse contexto, a literatura aponta para a liderança como um agente de transformação capaz de prover fatores motivacionais, sendo que estilos de liderança inadequados estão diretamente ligados a colaboradores desmotivados (6,7,8). Enquanto uma liderança inadequada pode contribuir para um alto índice de turnover, como a taxa de 45% observada em um estudo de caso ao passo que o investimento no desenvolvimento de líderes pode gerar um retorno financeiro mensurável (ROI), com exemplos concretos de programas que alcançam um retorno de 221% (9,10).

Apesar das evidências, as pesquisas sobre práticas de liderança e gestão de pessoas em empresas brasileiro estão dispersas em diferentes setores econômicos. Assim, dificultando a identificação de padrões sobre quais práticas de liderança são mais eficazes e auxiliar novos gestores limitando tanto a aplicação prática dessas técnicas pelas organizações quanto o direcionamento futuro.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é mapear pesquisas científicas sobre o papel da liderança na gestão de pessoas em organizações brasileiras, identificar e correlacionar as práticas de liderança que contribuem para a melhoria da motivação dos colaboradores e seus setores, possibilitando uma liderança eficaz.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 A conceituação de motivação: pontos importantes

Pensar sobre motivação envolve também o elemento emoção, palavra que deriva do verbo latino *movere*, que significa mover-se. Refere-se a um estado interno, que deriva de uma necessidade e desperta ou direciona um comportamento (11).

No ambiente de trabalho, o comprometimento e a motivação estão intrinsecamente ligados às recompensas nas quais os funcionários estão interessados, envolvendo o reconhecimento, a valorização e o modo como o funcionário alcança a sua realização profissional e pessoal, o que está diretamente conectado aos seus objetivos (10). Assim, o que motiva um funcionário em um determinado momento pode não motivar outro, visto que cada indivíduo possui singularidades. Desta forma, é de suma importância que a organização

invista em palestras, programas motivacionais, treinamentos e outras formas de estimular a motivação entre os colaboradores (12).

Neste viés, o fator humano torna-se um elemento essencial para que o sucesso da empresa possa ser alcançado. Tanto na parte tática como nos processos de produção, as empresas são formadas por pessoas e, deste modo, elas correspondem aos ativos mais valiosos da organização (13). No entanto, ao contrário de máquinas, os colaboradores não estão nas mesmas condições de produtividade constantes, já que fatores externos e internos podem influenciar diretamente seu desempenho (13). Sendo assim, a gestão do clima organizacional torna-se de extrema importância para que os empregados possam obter motivação. Tais processos estão associados ao mapeamento de elementos como insatisfações e satisfações em relação à realidade do ambiente corporativo, o que amplia o engajamento das pessoas, conceituando planos de ação que venham a resolver os problemas existentes (14).

De certa forma, as abordagens que envolvem o fator humano passaram por diversos ajustes no decorrer da história (15). Mediante isso, os empresários passaram a enxergar a necessidade de regulamentar e aperfeiçoar os métodos trabalhistas, de maneira que seus colaboradores possam se sentir, além de motivados, engajados e satisfeitos com sua rotina na organização (15).

Percebe-se que a identificação organizacional pode ser definida de forma mais sucinta por meio de um alinhamento que deve existir entre a valorização dos funcionários e a centralização da organização, traduzindo-se no vínculo entre a própria empresa e seus colaboradores. Para que isso ocorra, é necessário promover elementos como a participação nos lucros, premiações e reconhecimento institucional, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados a permanecer na empresa (16).

## 2.2 *O papel do líder e da liderança nas empresas*

O papel do líder decorre do gerenciamento de pessoas, tratando-se de um assunto recorrente na área administrativa, o que implica que o capital humano é responsável pelo sucesso das organizações (14). Deste modo, a função dos líderes como empresários, pesquisadores, gerentes e organizadores deve ser refletir sobre a valorização das pessoas dentro das empresas e como fazer com que elas se sintam parceiras, ou seja, mais do que meros funcionários, mas membros indispensáveis para o êxito daquela instituição (17).

É necessário que, dentro de uma organização, o líder tenha um comportamento de total dedicação no ambiente em que atua, pois ele é referência perante seus colaboradores, tendendo a servir de modelo e despertando neles o desejo de se tornarem semelhantes (16). De fato, não é possível que o outro mude instantaneamente, contudo, a relação interpessoal permite que o líder conduza seus liderados à busca pelo crescimento pessoal (18).

Gerir pessoas exige planejamento, para que assim possam ser pautadas estratégias voltadas ao presente, visando o futuro. O líder que busca estratégias é o indivíduo que estabelece parceria com os colaboradores e analisa o entorno da organização (19). O papel da liderança está em compreender os diversos desafios e os estilos de gestão disponíveis. O líder só conseguirá direcionar suas estratégias quando souber reconhecer o perfil de sua equipe, quais objetivos deseja alcançar e o ambiente do qual está participando. É preciso que este esteja acompanhado de colaboradores engajados e dispostos a atuar para o crescimento da organização, desenvolvendo, assim, habilidades (20).

Em meio à sua função, conflitos podem ocorrer, pois trata-se de algo inerente à sociedade e um fenômeno da racionalidade do indivíduo. Embora seja um fato irrefutável, não é algo preciso e simples (21). Entretanto, é necessário que o líder estabeleça a coordenação frente às divergências para que possa alcançar um desempenho efetivo, pois, por se tratar de algo inerente à condição humana, os conflitos sempre poderão existir onde as pessoas interagem. Assim, as empresas são um dos principais ambientes de convívio e, com isso, propícias à ocorrência de conflitos (22).

É comum que, atualmente, as empresas invistam no desenvolvimento de seus líderes, já que estes estão na linha de frente quando existe uma crise (23). As organizações que buscam investir e valorizar estes profissionais vêm alcançando destaque no mercado, o que significa que os líderes são os principais responsáveis pelo resultado positivo e pelo diferencial corporativo (24).

### 2.3 As relações entre a Liderança e a Motivação

Liderança e motivação são elementos indissociáveis. A ausência de uma boa gestão pode acarretar consequências negativas, ao passo que um líder influenciador, capaz de promover a motivação da equipe, impulsiona o bom andamento de toda a empresa (8). De certa forma, a liderança possui características próprias em relação ao trabalho em equipe, pois a função do líder reside em influenciar e motivar seus liderados, buscando sempre analisar cada necessidade particular, gerando assim tanto o otimismo quanto a confiança do grupo (25).

De fato, a liderança é um aspecto que estabelece as relações e deve ser vista como uma questão clássica do campo administrativo. O líder é aquele que estabelece e faz cumprir critérios de desempenho com a intenção de alcançar os objetivos propostos. É aquele que tem a capacidade de influenciar os demais a cumprirem as metas desejadas, estes podem ser administradores, entretanto, nem todos aqueles que administram conseguem ser líderes (26).

A importância dada à motivação está diretamente associada tanto à produtividade quanto à qualidade e à prestação de serviços. A ausência de motivação pode desencadear diversos problemas, que variam desde a perda de qualidade do produto até falhas no serviço (19). Desta forma, a liderança tem a função de eliminar os fatores que levam à desmotivação, como, por exemplo, a diminuição do capital humano, ausência de transparência, má comunicação, baixa remuneração, impossibilidade de crescimento e falta de reconhecimento (27).

Contudo, a motivação não pode ser padronizada, pois cada colaborador requer estímulos diferentes, conforme o seu momento de vida (19). Para uns, a remuneração é essencial para a satisfação, para outros, apenas o aumento salarial não atende às suas necessidades. A empresa pode motivar seus funcionários oferecendo, por exemplo, experiências como jantares com a família ou atividades de lazer e cultura custeadas pela organização. Isso contribui significativamente para motivar os funcionários a se dedicarem e a se desafiarem continuamente (28).

## 3. Material e Métodos

Do ponto de vista metodológico, esta investigação classifica-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualiquantitativa e caráter exploratório. Essa escolha justifica-se pela necessidade de mapear e analisar a produção científica existente sobre liderança e gestão de pessoas em organizações brasileiras.

A pesquisa bibliográfica recorre à literatura previamente publicada e possibilita conhecer melhor o fenômeno, seus principais instrumentos são artigos, livros e teses (35). Além disso, possibilita analisar o tema por novas perspectivas e dessa forma, contribuir para conclusões inovadoras (36). Essa etapa inicia e sustenta o trabalho científico porque auxilia a conhecer o estado da arte, delimitar o problema (35).

Quanto à abordagem, esta pesquisa adota o método qualiquantitativo. Essa combinação reúne a profundidade interpretativa da abordagem qualitativa com a quantitativa numérica dos dados. Dessa forma, o estudo busca tanto compreender os significados atribuídos às práticas de liderança quanto mensurar sua frequência e distribuição na literatura científica brasileira (37).

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo é do tipo exploratório, por se propor a aprofundar a compreensão sobre um tema. Segundo Gil, esse tipo de investigação permite a aproximação com o objeto de estudo, promovendo o desenvolvimento de

ideias e o refinamento de conceitos, o que contribui para a construção de problemas de pesquisa mais específicos e hipóteses (38). Desta forma, para executar a metodologia foi adotado como base de consulta, o Google Acadêmico. A escolha da ferramenta se justifica por ser uma base de referência, abrangente e de livre acesso (35).

Na busca pelos resultados, foram empregadas as seguintes palavras-chave: “liderança”, “motivação”, “estilos de liderança”, “teorias da motivação”, “metas” e “engajamento”, considerando publicações veiculadas entre 2020 e 2025. Os critérios de inclusão priorizaram estudos escritos em português e com acesso livre, o que resultou na eliminação de trabalhos em outros idiomas e pagos. Como critério de exclusão, foram excluídas teses, dissertações e monografias, bem como livros. A busca realizada no Google Acadêmico, utilizando os termos previamente definidos e abrangendo as sete primeiras páginas de resultados, resultou na posterior seleção de 26 documentos.

#### 4. Resultados e Discussão

Visando atender o objetivo proposto de mapear pesquisas científicas sobre o papel da liderança na gestão de pessoas em organizações brasileiras, foi realizado uma revisão bibliográfica. O processo de busca e seleção resultou na identificação inicial de 32 artigos científicos publicados entre 2020 e 2025, dos quais foram selecionados 26 estudos que apresentaram maior rigor metodológico, relevância teórica e alinhamento direto com a temática investigada.

Os estudos selecionados contemplam diferentes abordagens metodológicas, incluindo pesquisas descritivas por levantamento, estudos de caso, pesquisas qualitativas e quantitativas, além de revisões sistemáticas e integrativas da literatura, possibilitando uma compreensão abrangente das diferentes práticas de liderança eficaz em diversos setores organizacionais brasileiros.

A Tabela 1 apresenta a caracterização desses estudos, identificando autoria, título completo, ano de publicação e metodologia empregada, fornecendo o corpus analítico utilizado para identificar e correlacionar as práticas de liderança com a motivação organizacional.

Tabela 1 – Resultados encontrados e discutidos na pesquisa

Autores	Título	Ano	Metodologia
<b>Santos, C. S. et al.</b>	Mecanismos de influência de pessoal: Um estudo feito com gerentes de uma agência de um banco público na cidade de Palmas-TO	<b>2020</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)
<b>Silva, A. R. et al.</b>	Análise dos fatores que influenciam o clima organizacional numa fundição de pequeno porte na cidade de Cláudio, MG (Tema central)	<b>2020</b>	Estudo de Caso (Quali-Quantitativa)
<b>Nós, D. L. et al.</b>	Ações para engajamento e motivação dos funcionários em meio corporativo	<b>2020</b>	Pesquisa Descritiva e Exploratória (Quali-

			Quantitativa)
<b>Santos, K. et al.</b>	Liderança e motivação no trabalho: um estudo de caso na empresa são josé materiais para construção	<b>2020</b>	Estudo de Caso (Qualitativa)
<b>Banderó, F. A. et al.</b>	A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em bares e restaurantes (foodservice)	<b>2021</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)
<b>Gonçalves, A. S. et al.</b>	Estilos de Liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional	<b>2021</b>	Estudo de Caso (Quantitativa)
<b>Dias, S. L. et al.</b>	Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero	<b>2022</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)
<b>Lizote, S. A. et al.</b>	Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional dos Contadores que Trabalham de Forma Remota	<b>2022</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)
<b>Noval, C. M. et al.</b>	Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores	<b>2022</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)
<b>Rodrigues, G. B. et al.</b>	Análise das estratégias que viabilizam a eficiência da liderança organizacional, com relação a motivação dos colaboradores	<b>2023</b>	Revisão Bibliográfica
<b>Lima, A. S. S. et al.</b>	Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada	<b>2023</b>	Pesquisa Descritiva e Exploratória (Quali-Quantitativa)
<b>Borges, S. da S. et al.</b>	Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil	<b>2023</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)

<b>Cruz, L. N. et al.</b>	O estilo de liderança dos gerentes de atendimento de agências bancárias de salvador na motivação de seus colaboradores durante o ano de 2022	<b>2023</b>	Estudo de Caso (Qualitativa)
<b>Mata, D. M. S.,</b>	Liderança Situacional e Clima Organizacional: Uma Análise à Luz das Teorias de Hersey e Blanchard em uma empresa no ramo de acessórios e equipamentos esportivos	<b>2024</b>	Estudo de Caso (Quali-Quantitativa)
<b>Silva, B. E. da et al.</b>	Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do setor agrícola	<b>2024</b>	Pesquisa Descritiva por Levantamento (Quantitativa)
<b>Costa, E. M. F. et al.</b>	Ações de liderança e sua influência na motivação em uma Unidade Básica de Saúde (UBS) Padre Antônio Cremer	<b>2024</b>	Estudo de Caso (Quali-Quantitativa)
<b>Meneses, B. L. A.</b>	Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional: Uma Revisão Sistemática das Evidências Empíricas e Teóricas entre 2021 e 2024	<b>2024</b>	Revisão Sistemática
<b>Domingues, L. et al.</b>	A influência da liderança na implementação de processos de melhoria: foco no método 5S (Tema central)	<b>2024</b>	Revisão Bibliográfica
<b>Cruz, S. T.</b>	Liderança e alta performance: lições práticas para gestores técnicos	<b>2024</b>	Revisão de Literatura
<b>Pacubi, J. M. L. et al.</b>	Estudo do processo motivacional a partir da estrutura de cargos e modelos de liderança em organizações no mercado de trabalho brasileiro	<b>2025</b>	Revisão Bibliográfica
<b>Monteiro, I. de L.</b>	Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores	<b>2025</b>	Revisão de Literatura
<b>Casagrande,</b>	O impacto do estilo de liderança na motivação docente, na aprendizagem	<b>2025</b>	Estudo de Caso

<b>R. J.</b>	discente e no desempenho escolar: o olhar de professores de uma escola brasileira de alto desempenho		(Qualitativa)
<b>Freitas, N. et al.</b>	A influência dos estilos de liderança na participação da educação corporativa sob a ótica dos liderados.	<b>2025</b>	Pesquisa Qualitativa
<b>Silva, J. B. et al.</b>	A teia organizacional: ponderações sobre liderança e comprometimento organizacional	<b>2025</b>	Revisão Bibliográfica

Conforme observado na Tabela 1, os resultados contemplam diversas metodologias de estudo, desde abordagens teóricas até investigações empíricas em contextos organizacionais específicos. Dos 26 estudos selecionados, observa-se uma predominância de pesquisas descritivas por levantamento, seguidas de estudos de caso e revisões de literatura, demonstrando um equilíbrio entre a construção teórica e a aplicação prática no campo da liderança organizacional. Além disso, os estudos foram aplicados em setores variados.

#### 4.1 Tipos de Liderança

A liderança é um fator estruturante das organizações brasileiras, determinando tanto o alcance de objetivos quanto a qualidade das relações internas (39, 40). Mais precisamente, a eficácia da liderança não é uniforme, ela varia conforme o estilo adotado pelo gestor, produzindo impactos diferenciados no comportamento dos colaboradores e, consequentemente, nos resultados organizacionais (40). Essa variabilidade é central para compreender por que organizações com recursos similares produzem desempenho tão distinto, não é apenas estrutura ou capital que explica o sucesso, mas o tipo de liderança exercida (39).

Na literatura científica, dois modelos teóricos principais disputam a primazia na explicação da motivação através da liderança. A liderança transformacional estrutura-se na premissa de que os indivíduos são motivados por inspiração, significado e desenvolvimento pessoal. Operacionalmente, esse estilo atribui ao líder a capacidade do líder de transmitir confiança, estimular questionamentos intelectuais e promover o interesse coletivo sobre o individual (41).

A liderança transacional, em contraste, é um modelo de troca, dessa forma, recompensas são vinculadas ao desempenho, e sanções ao não-cumprimento de expectativas (42, 43). É um estilo estruturado em torno de metas explícitas, avaliação objetiva e reforço contingente (43). A distinção entre esses dois modelos reflete pressupostos diferentes sobre a natureza da motivação humana, uma centrada em necessidades psicológicas superiores, outra em incentivos e controle comportamental (42, 44).

Essas lógicas não são necessariamente contraditórias na prática organizacional (44). Estudos brasileiros indicam que organizações eficazes frequentemente combinam elementos de ambos os estilos, ajustando a ênfase conforme as demandas contextuais (44,42). Contudo, essa combinação não é automática, requer diagnóstico situacional rigoroso e flexibilidade gerencial para evitar consequências, como frustração quando transformacional é aplicado em contextos que exigem conformidade operacional, ou desengajamento quando transacional domina em ambientes que demandam criatividade (44).

Um terceiro modelo, menos estudado, mas relevante para o contexto brasileiro, é a liderança autêntica. Caracterizada pela congruência entre valores pessoais do líder e suas ações, transparência relacional e fundamentação ética (45). A autenticidade estabelece as condições de confiança que permitem que outros

estilos funcionem de forma eficaz. Um líder transformacional sem autenticidade pode ser percebido como manipulador, já um líder transacional sem autenticidade, como opressor (45). Assim, a autenticidade constitui fundamento importante para a efetividade de outros estilos, embora sua operacionalização em contextos específicos requeira estudos adicionais.

Esses estilos, transformacional, transacional, autêntico, se cristalizam materialmente no que a literatura denomina clima organizacional, isto é, a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho em dimensões como confiança, segurança psicológica, qualidade da comunicação e equidade (39). O clima organizacional é um indicador fundamental que reflete a qualidade da liderança em operação. Organizações com lideranças problemáticas apresentam clima organizacional deteriorado, com consequências mensuráveis em rotatividade, absenteísmo e produtividade (39).

#### *4.2 Estilos de Liderança e seus impactos*

No contexto das organizações brasileiras perpassa por um processo de transição entre os estilos de liderança. Modelos autocráticos, ainda praticados, apresentam limitações crescentes para ambientes que demandam inovação, retenção de talentos e adaptação acelerada (46, 47). Isso não significa que o estilo seja raro, pois dados empíricos demonstram sua persistência, mas que sua efetividade estratégica diminuiu em mercados competitivos contemporâneos (47).

A razão dessa transição está na mudança de vantagem competitiva. Em contextos industriais tradicionais, eficiência operacional bastava, assim, a liderança autocrática era funcionalmente adequada para esse fim (47). As atuais necessidades de mercado que buscam inovação, a retenção de conhecimento e a capacidade de adaptação rápida demonstram ser fatores críticos de competitividade (47, 48, 49). Logo, lideranças transformacionais, autênticas e democráticas são mais bem recebidas pelos colaboradores, não por razões morais, mas porque geram condições organizacionais necessárias para esses novos desafios (49).

Contudo, não existe um estilo universal de liderança universal, sugerindo um nível de adequação. A teoria da contingência propõe que a efetividade da liderança depende do ajuste entre estilo do líder e características da situação específica. O diagnóstico situacional, portanto, é pré-requisito para escolhas eficazes, não como desculpa para manutenção de estilos inadequados, mas como critério científico (49).

Exemplos concretos ilustram essa contingência. Em processos de mudança organizacional, como implementação de ferramentas de melhoria contínua em ambientes rigidamente estruturados, a liderança transformacional demonstra ser particularmente eficaz (50). Isso ocorre porque tais processos demandam não apenas conformidade comportamental, mas reformulação de crenças e atitudes dos colaboradores. A capacidade do líder em comunicar significado, inspirar visão compartilhada e oferecer suporte durante a transição são dimensões críticas (50).

Inversamente, em contextos operacionais estáveis, onde tarefas são rotineiras, objetivos bem definidos, e a inovação não é primária, a liderança fortemente transformacional pode gerar frustração, pois os colaboradores inspirados enfrentam ambientes que não permitem expressão criativa (44). Nesse cenário, liderança transacional, com foco em clareza de regras e avaliação objetiva, pode ser mais apropriada.

O trabalho remoto, acelerado pela pandemia, introduziu novas paradigmas nessa análise. Em ambientes presenciais, o líder dispõe de instrumentos não-verbais de comunicação e presença que reduzem ambiguidade, como feedback imediato, percepção de humor, alinhamento visual (51, 52). Por outro lado, em contextos remotos, esses mecanismos desaparecem, tornando a comunicação predominantemente textual e síncrona limitada (51, 52).

A nova forma de exercer o trabalho reconfigurou a hierarquia de efetividade dos estilos, assim, a liderança transacional, dependente de clareza de regras e avaliação objetiva, enfrenta desafio maior quando regras carecem de contexto presencial. A liderança transformacional, baseada em comunicação de significado e conexão emocional, demonstra particular importância (51, 52). Assim, a pandemia não mudou a natureza

dos estilos, mas reconfigurou suas condições de operacionalização.

Dados brasileiros indicam predominância de liderança democrática entre gerentes entrevistados. Especificamente, 70,8% dos respondentes definem características consistentes com estilo democrático (53). Essa predominância sugere reconhecimento de que participação nas decisões e transparência informacional está associada com melhores indicadores de desempenho. Os colaboradores que recebem informações suficientes para compreender suas tarefas e seu papel organizacional reportam níveis superiores de segurança psicológica e essa segurança psicológica, por sua vez, é requisito para engajamento sustentado e disposição para assumir riscos calculados em contextos de inovação (53). A liderança democrática, portanto, não é meramente preferência, mas mecanismo que estabelece condições psicossociais necessárias para desempenho organizacional.

#### *4.3 Motivação, Engajamento e desempenho das equipes*

Um equívoco frequente em gestão de pessoas é superestimar o papel da remuneração na motivação profissional. Estudos brasileiros indicam que organizações aumentam salários esperando incremento proporcional na produtividade, e frequentemente observam ausência de melhora ou até deterioração (54, 55, 56). Esse fenômeno pode ser compreendido através da teoria dos dois fatores de Herzberg que aponta a remuneração inadequada gera insatisfação, mas sua adequação não necessariamente produz satisfação ou motivação (54, 56).

Todavia, o reconhecimento profissional, caracterizado por valorização explícita do trabalho realizado, feedback específico e visibilidade de contribuições, demonstra correlação mais forte com motivação do que remuneração absoluta (55). Mas, reconhecimento não substitui remuneração adequada, opera em nível psicológico no colaborador que observa o trabalho visto, valorizado e significativo no contexto organizacional (55). Em setores operacionais de alto desgaste, como fundições onde trabalho é repetitivo e fisicamente exigente, essa diferença é particularmente saliente (54, 57).

A insatisfação em organizações hierárquicas emerge de múltiplas dimensões correlatas que operam sinergicamente (54). Primeiramente, falta de reconhecimento profissional compromete senso de pertencimento e valor pessoal; segundo a ausência de critérios claros para progressão profissional introduz incerteza sobre caminhos de desenvolvimento pessoal. Terceiro, desigualdade de tratamento entre colaboradores, aplicação inconsistente de políticas, mina percepção de equidade organizacional (54). Essas dimensões combinadas criam ambiente psicologicamente adverso que compensação financeira não dissolve (54).

Inversamente, organizações que fornecem reconhecimento genuíno, critérios transparentes e tratamento equitativo conseguem manter engajamento mesmo com remuneração moderada, desde que compatível com mercado. Essa observação sugere que motivação é predominantemente construída através de fatores psicossociais, não financeiros (54).

Conceitualmente, é necessário distinguir engajamento de comprometimento organizacional. Engajamento é estado experencial momentâneo, sendo a absorção em atividades presentes, energia dedicada à tarefa, imersão cognitiva (43). Já o comprometimento organizacional é orientação permanente, decisão do indivíduo de permanecer na organização, investir em seu desenvolvimento e identificar-se com sua missão (45). Essa distinção é crítica porque lideranças podem gerar engajamento momentâneo sem produzir comprometimento duradouro e vice-versa.

Lideranças transformacional e autêntica estabelecem vínculo emocional entre indivíduo e organização que sustenta comprometimento. Colaboradores não permanecem nas organizações apenas porque têm contratos, mas porque construíram identidade profissional ligada àquela instituição (45). É o fenômeno do colaborador que rejeita oferta salarial superior em concorrente porque "aqui pertence". Esse comprometimento não é manipulação, é resultado de relação de confiança mútua onde valores pessoais e organizacionais se alinham (45).

Lideranças autoritárias, em contraposição, criam comprometimento através de mecanismo distinto, como medo controlado (52). Colaboradores permanecem porque custaria mais sair do que ficar. Quando oportunidades equivalentes surgem, eles saem. Lideranças laissez-faire, caracterizadas por ausência de direcionamento, produzem um terceiro padrão, observado com o comportamento de abandono psicológico (52). Colaboradores não se sentem parte da organização porque o líder não oferece estrutura, reconhecimento ou direcionamento (52). Em ambos os casos a saúde psicológica dos colaboradores é deteriorada e geram sintomas como ansiedade em ambientes de controle excessivo, depressão em ambientes de negligência (52).

O engajamento propriamente dito é composto por três parâmetros, vigor, dedicação e absorção (43). Liderança transformacional afeta todas as três dimensões simultaneamente, pois a inspiração fornece energia, transmissão de propósito alimenta dedicação, e significado do trabalho promove absorção (43). Por outro lado, a liderança transacional afeta principalmente conformidade e eficiência em tarefas rotineiras, mas não mobiliza as três dimensões de engajamento de forma integrada (44, 58, 59).

É importante notar uma nuance, em contextos de trabalho altamente padronizado e rotineiro, as dimensões absorção e dedicação demonstram impacto mais significativo no desempenho que o vigor (43). Isso significa que em ambientes operacionais estáveis, onde trabalho é previsível, liderança transacional que reforça propósito da tarefa pode ser eficaz mesmo sem gerar energia extraordinária (43). A liderança transformacional permanece importante para criar sentido, mas o impacto no desempenho varia conforme contexto.

Importante esclarecer que transformacional e transacional não são pontos opostos em um mesmo espectro, mas dimensões distintas de desempenho organizacional (43). Um líder não é "mais transformacional" ou "menos transacional". É possível exercer uma liderança transformacional em certos aspectos e transacional em outros, com maior ou menor ênfase conforme contexto (43). Organizações eficazes equilibram ambos os estilos em proporção adequada ao contexto, assim, priorizando transformacional em fases de mudança ou inovação, priorizando transacional em fases de operação estável (44, 58, 59).

A relação entre liderança e desempenho organizacional não é direta, ela funciona através de uma sequência de estados psicológicos. O líder inspira motivação, que gera engajamento, que quando acompanhado de comprometimento genuíno produz desempenho sustentável (43, 60). Contudo, um líder inspirador que não oferece recursos suficientes ou objetivos claros colhe frustração, não produção (43). Já um colaborador completamente imerso em seu trabalho, mas sem se importar realmente com a organização, entrega resultados pontuais que desaparecem tão logo ele encontre outro emprego (60). E um colaborador que permanece porque se identifica com a instituição, mas sem engajamento real, está presente no corpo, mas ausente na mente (43, 60). Cada situação revela uma ruptura diferente na corrente que conecta liderança a resultados.

A interação causal dessa sequência foi demonstrada empiricamente em um ambiente educacional brasileiro (60). Quando gestores combinaram democracia com transformação, foi possível perceber simultaneamente motivação, engajamento sustentado e comprometimento e consequentemente, melhoria nos indicadores de desempenho tanto quantitativos quanto qualitativos (60).

A inovação revela com particular clareza a necessidade de flexibilidade nos estilos de liderança. Inovação incremental, como melhorias de processo, redução de custos, otimizações funciona adequadamente sob liderança transacional, que oferece objetivos claros, métricas objetivas e recompensas vinculadas, padrões organizacionais que associam velocidade e risco baixo favorecem esse modelo (44).

No entanto, a inovação transformadora, como aquelas associadas a novos produtos, novos mercados, teoricamente requer liderança transformacional, pois demanda que colaboradores pensem diferentemente e abandonem premissas consolidadas além de aceitar o fracasso como aprendizado (44). Transacional pode ser contraproducente aqui porque privilegia medição de conformidade sobre tolerância a fracasso. Empresas com histórico de inovação consistente não escolhem um estilo, mas alternam conforme necessário. Essa alternância revela a necessidade de gestores serem bilingues em estilos de liderança, selecionando qual usar conforme fase e demanda do projeto.

#### 4.4 Dimensões e aplicações práticas da liderança

Observa-se que mulheres em posição de liderança frequentemente geram maior esforço de seus colaboradores para além de responsabilidades formalmente atribuídas (42). As justificativas para esse padrão podem estar associadas a questões de gênero, como mulheres em posição de liderança enfrentam contestações, assim, para estabelecer autoridade e credibilidade equivalente à de homens em posição similar, essas podem desenvolver repertório comportamental mais amplo, combinando transformacional com transacional. Essa combinação entre energia e rigor constrói confiança que é requisito para credibilidade quando há viés inicial (42). Não é questão de natureza, mas de estratégia adaptativa a contexto restritivo.

A liderança democrática, ou participativa, caracteriza-se pela inclusão de colaboradores nos processos de tomada de decisão e pela valorização de sua participação ativa (39, 61). Estudos mostram elevado grau de consenso entre colaboradores sobre a importância dessa participação (40). Contudo, existe hiato expressivo entre o que colaboradores dizem preferir e o que as organizações praticam (39, 40, 61).

Esse hiato pode ser justificado pelo custo prático de democracia organizacional. Não é custo financeiro, mas custo temporal e cognitivo, para cada decisão há deliberação, múltiplas vozes, potencial para desacordo (61). Democracia requer mais tempo comparada à autocracia. Então, em contextos de crise autocracia vence por velocidade e decisão unilateral sem deliberação (61). Contudo, em contextos de criação contínua, organizações que competem por inovação, retenção de talentos, legitimidade, a democracia vence a longo prazo porque sustenta engajamento, comprometimento e legitimidade (39, 40, 61).

A análise da literatura científica sobre o tema, revelou que a eficácia gerencial está intrinsecamente ligada ao estilo de liderança adotado e à sua adequação contextual. A Liderança Transformacional e Democrática, demonstraram ser os estilos mais eficazes para promover motivação, engajamento e comprometimento dos colaboradores, particularmente em ambientes que demandam inovação e retenção de talentos. A Liderança Transacional, embora útil para gestão de metas operacionais de curto prazo, demonstra limitações na construção de motivação intrínseca. A motivação emerge de fatores psicossociais.

Portanto, Reconhecimento, segurança psicológica, transparência e equidade operam como forças particularmente promissoras. A liderança, produz desempenho através de mecanismo, pois ao inspirar motivação, que gera engajamento genuíno, que quando acompanhado de comprometimento efetivo finalmente resulta em desempenho sustentável. Fundamentalmente, líderes eficazes são aqueles que demonstram flexibilidade contingencial, dominam o autoconhecimento, praticam transparência e ajustam sua postura conforme demandas contextuais, atuando como facilitadores humanizados em vez de controladores

### 5. Conclusão

O presente estudo se propôs a identificar e correlacionar as práticas de liderança que contribuem para a melhoria da motivação dos colaboradores em organizações brasileiras. A discussão consolidou o entendimento de que a eficácia gerencial transcende a mera hierarquia e está intrinsecamente ligada à capacidade do líder de inspirar e se adaptar ao contexto. Nesse sentido, os achados demonstram uma clara superioridade das abordagens que privilegiam a dimensão humana do trabalho. A Liderança Transformacional e a Liderança Democrática se estabeleceram como catalisadores essenciais, promovendo um ambiente de confiança, segurança psicológica e engajamento pleno. Ao priorizarem o bem-estar e o desenvolvimento individual, esses estilos não apenas elevam a produtividade, mas também geram um comprometimento afetivo e normativo fundamental para a sustentabilidade organizacional.

Em contraste, a Liderança Transacional, embora inegavelmente útil para a gestão de metas específicas e processos de curto prazo por meio de uma lógica de troca e recompensa, apresenta limitações na construção de capital humano motivado intrinsecamente. A rigidez inerente a esse estilo e as deficiências observadas nos

modelos puramente autoritários ou laissez-faire ressaltam a urgência de líderes que atuem como facilitadores, e não apenas como controladores.

Portanto, o sucesso da liderança reside na sua flexibilidade contingencial e em seu fundamento ético. O líder eficaz é aquele que domina o autoconhecimento, pratica a transparência e ajusta sua postura, seja para inspirar grandes transformações ou para gerir tarefas operacionais. A liderança, em sua essência, atua como o principal mediador entre a estratégia da organização e o potencial máximo de seus colaboradores, exigindo, acima de tudo, uma prática humanizada e participativa para alcançar resultados duradouros.

Embora os resultados sejam promissores, foram identificadas limitações metodológicas que podem circunscrever as generalizações. Em primeira instância, a literatura analisada utilizou predominantemente desenhos transversais baseados em questionários de percepção, o que impossibilita a inferência de causalidade e aumenta o risco de vieses perceptuais. Adicionalmente, as amostras, frequentemente de tamanho limitado e obtidas por conveniência, restringem a generalização dos achados para contextos organizacionais diversos. Por fim, existe escassez de investigações que explorem sistematicamente variáveis moderadoras, como coesão cultural, normas organizacionais e particularidades setoriais que poderiam qualificar quando e em quais circunstâncias os estilos de liderança produzem efeitos diferenciados.

Assim, em pesquisas futuras, recomenda-se estudos longitudinais como prioridade investigativa para validar os mecanismos causais com metodologias uniformes em diversos contextos, particularmente em contextos brasileiros onde a rotatividade de pessoal compromete análises de efeitos de longo prazo. Ademais, a incorporação de métricas objetivas de desempenho, produtividade, qualidade, inovação de produtos ao invés de medidas autopercebidas fortaleceria a validade empírica das relações identificadas. Investigações que contraponham múltiplos setores organizacionais permitirão compreender como características contextuais moderam a efetividade dos estilos de liderança. Dessa forma, pesquisas que integrem dados qualitativos sobre barreiras de implementação das práticas de liderança humanizada poderiam reduzir o gap, contribuindo para orientar políticas de desenvolvimento de lideranças em contextos reais.

## 6. Referências

1. ROBERT HALF. **Índice de Confiança Robert Half**: análise do mercado de trabalho brasileiro. São Paulo: Robert Half, 2022. Acesso em: 10 out. 2025.
2. HENRARD, Laryssa Prado; QUADROS, Eliete. A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional. **Revista Percurso**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 1-26, 2015.
3. SANTOS, Gracieli Fernanda dos; LIMA, Márcia Barbosa de; PINTO, Eduardo da Costa. Os impactos dos regimes tributários, lucro presumido e simples nacional sobre os encargos trabalhistas. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, Iturama, v. 7, n. 7, p. 101-111, jan./jun. 2018.
4. CARDOSO, Fernando. **Panorama do Treinamento no Brasil**: indicadores e tendências em gestão de T&D. 19. ed. São Paulo: Integração Escola de Negócios; ABTD; Carvalho & Mello, 2024/2025. 18 p.
5. SANTOS, Marcos Igor da Costa; SANTOS, Rayane Farias dos. Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 14, n. 2, p. 338-356, jul./dez. 2022. ISSN 2176-9036.
6. HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

- 
7. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
  8. SILVA, Antonio Esmerahdson de Pinho da et al. Liderança organizacional e clima corporativo: a influência do estilo de gestão na performance das equipes. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 27, n. 7, p. 26-35, jul. 2025.
  9. ALMEIDA, Paulo Alexandre Pereira Alves de. Como calcular o ROI (Retorno de Investimento) de um programa de desenvolvimento de líderes. **DOM**, Fundação Dom Cabral, p. 70-74.
  10. MARTINS, Alan et al. Proposta para redução do alto índice de turnover em uma empresa varejista. **Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 1, n. 1, p. 549-574, fev. 2020.
  11. SANTOS, J. Do N.; HENRIQUES, F. R. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. **Revista Científica integrada**, São Paulo, v. 4, n. 5, 2020.
  12. ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.
  13. SALVADOR, S. R. Motivação organizacional. **Caderno de Administração**, São Paulo, v. 1, 2016.
  14. 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 Metalmecânico de Marau, RS, Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 33, n. 4, p. 97-122, 2018.
  15. CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2022.
  16. CUNHA, L. da S.; RODRIGUES, L. da L. A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, p. 598-619, maio 2022.
  17. ALVES, O. F. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.
  18. DESIDERATI, M.; VASCONCELLOS, B.; ALVES, L. E. Impacto da Motivação na Organização: análise exploratória com o método dos mínimos quadrados parciais. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 1, p. 43-52, out. 2016.
  19. TEIXEIRA, M. A. M.; MALAGOLLI, G. A. O papel da motivação na satisfação dos funcionários e no alcance dos objetivos empresariais. **Revista Interface Tecnológica**, [S. L.], v. 16, n. 1, p. 692-701, 2019.
  20. SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. A Influência da Motivação na Produtividade do Trabalho na Representação Comercial. **Revista de Administração Imed**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015.
  21. PAULA, V. V. de; NOGUEIRA, G. de M. A Importância da Área de Gestão de Pessoas, para o Sucesso da Organização. **Inovarse**, [S. L.], n. 13, 2016.
-

- 
22. CAVAZOTTE, F. S. C. N. C.; ARAÚJO, F. F. A.; ABREU, A. L. A. Identificação Organizacional entre Brasileiros Funcionários Públicos: Um Estudo do Setor Cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, abr./jun. 2017.
23. FELIX, N. da C. A Gestão de Pessoas e o Papel do Líder Nesse Processo. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 000190, 2020.
24. LOPES, F. J.; SOUZA, L. W. M.; SANTOS, S. S.; MALAQUIAS, T. T. L.; MAYER, V. F. Liderança nas Organizações. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 18, p. 219-228, jul./dez. 2016.
25. BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 84-106, jan./fev. 2017.
26. GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2009.
27. MCINTYRE, S. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2007.
28. DI MAIO, C. A.; DI MAIO NETO, D.; SILVA, J. L. G. da. O Papel do Líder para Desenvolver uma Equipe de Alta Performance. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, e25, 2021.
29. SOBRAL, S.; CAPUCHO, F. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de gênero. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 33-54, 2019.
30. CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário de Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, 2010.
31. FILHO, O. B; MACÊDO, M. E. C. Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios. **ID on Line Revista de Psicologia**, Vale do Salgado, v. 15, n. 55, 2021.
32. ABRÃO JUNIOR, A. A.; RIBEIRO, A. V.; LIMA, D. E. A. de.; ANDRADE, J. A. M de; QUEIRO, K. C. A Importância da Liderança e Motivação na Gestão de Pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 11, nov. 2023.
33. SOUZA, J. S; LEAL, S. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo de caso. 2020. Tese (Doutorado), 2020. Acesso em: 8 set. 2025.
34. SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B.; FRANÇA, L. S. G. de. Clima Organizacional. **Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, maio 2021.
35. SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp, Monte Carmelo**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

36. BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, set./dez. 2006.
37. CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
38. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
39. RODRIGUES, G. B. et al. Análise das estratégias que viabilizam a eficiência da liderança organizacional, com relação a motivação dos colaboradores. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 10, p. 1-20, 2023.
40. LIMA, A. S. S.; ARAÚJO, F. E. D.; LEITE, F. F. P. Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 14, n. 1, p. 15-32, jan./mar. 2023.
41. BORGES, S. S. et al. Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 40-56, jan./abr. 2024.
42. DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Educação e Pesquisa em Administração (REPA)**, v. 12, n. 3, p. 478-498, set./dez. 2022.
43. SILVA, B. E.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J. Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do setor agrícola. **R. Adm. FACES Journal, Belo Horizonte**, v. 22, n. 2, p. 110-129, abr./jun. 2023.
44. FARIA, C. S. S.; BARROS, M. J. F.; NEGREIROS, L. V. B. A teia organizacional: ponderações sobre liderança e comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 26, p. 46-63, jan./dez. 2025.
45. PACUBI, J. M. L.; MARCON, G. B.; ANTUNES NETO, J. M. F. Estudo do processo motivacional a partir da estrutura de cargos e modelos de liderança em organizações no mercado de trabalho brasileiro. **Prospectus**, Itapira, v. 7, n. 1, p. 115-149, jan./jul. 2025.
46. MONTEIRO, I. L. Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores. **Revista Foco**, v. 18, n. 6, p. 1-23, 2025.
47. OLIVEIRA, S. A.; ARENAS, M. V. S.; SOUZA, V. B. P. Atuação do líder na gestão de pessoas em instituições brasileiras: uma revisão integrativa. **Revista Foco**, v. 18, n. 6, p. 1-20, 2025.
48. CRUZ, S. T. Liderança e alta performance: lições práticas para gestores técnicos. **Revista Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 22, n. 8, p. 1-15, 2025.

- 
49. DOMINGUES, L.; ROMÃO JÚNIOR, J. M.; ANTUNES NETO, J. M. F. A influência da liderança para a implementação de processos de melhoria nas organizações: análise para a ferramenta 5S. **Prospectus**, Itapira, v. 6, n. 2, p. 648-669, jul./dez. 2024.
50. LIZOTE, S. A. et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 663-683, set./dez. 2022.
51. NOVAL, C. M. et al. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 92-114, jan./abr. 2022.
52. SANTOS, C. S.; PACHECO, F. A. M. Mecanismos de influência de pessoal: um estudo feito com gerentes de uma agência de um banco público na cidade de Palmas-TO. Singular: **Revista Científica Saúde e Humanidades**, v. 1, n. 3, p. 53-68, out. 2020.
53. SILVA, A. R. et al. Clima organizacional: um estudo em uma fundição de pequeno porte em Cláudio. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, p. 1-16, 2020.
54. SANTOS, K.; FIGUEIREDO, G. L. A. S. Liderança e motivação no trabalho: um estudo de caso na empresa São José Materiais para Construção. **JNT - FACIT Business and Technology Journal**, v. 1, n. 21, p. 138-152, dez. 2020.
55. NÓS, D. L.; MANOEL, G. S.; PUHL, C. Ações para engajamento e motivação dos funcionários em meio corporativo. **Revista Tecnológica da FATEC-PR**, Curitiba, v. 1, n. 11, p. 10-17, jan./dez. 2020.
56. GONÇALVES, A. S.; PREDEBON, D. Estilos de liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional. **Revista Conectus**, Caxias do Sul, v. 1, n. 1, p. 1-19, mar./abr. 2021.
57. COSTA, E. M. F. et al. A influência da liderança na motivação dos funcionários da Unidade Básica de Saúde (UBS) Padre Antônio Cremer no município de Eirunepé-AM. **Revista DELOS**, Curitiba, v. 18, n. 68, p. 1-20, 2025.
58. BANDERÓ, F. A. et al. A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em bares e restaurantes (foodservice). **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 121-142, set./dez. 2021.
59. MENESES, B. L. A. Liderança transformacional e desempenho organizacional: uma revisão sistemática das evidências empíricas e teóricas entre 2021 e 2024. **Journal of Convergent Scientific Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 49-61, 2025.
60. SILVA, A. C. et al. Influência do perfil de liderança da média gerência no comportamento inovador organizacional. **Revista Lumen**, v. 9, n. 18, p. 1-30, jul./dez. 2024.
61. CRUZ, L. N.; ALBUQUERQUE, J. C. M. O estilo de liderança dos gerentes de atendimento de agências bancárias de Salvador na motivação de seus colaboradores durante o ano de 2022. **Revista Scientia**, Salvador, v. 8, n. 2, p. 171-197, maio/ago. 2023.
-

62. CASAGRANDE, R. J. O impacto do estilo de liderança na motivação docente, na aprendizagem discente e no desempenho escolar: o olhar de professores de uma escola brasileira de alto desempenho. **ICMR - International Contemporary Management Review**, v. 6, n. 2, p. 1-19, 2025.
63. MATA, D. M. S.; FERREIRA, F. S.; FILHO, R. A. B. Liderança situacional e clima organizacional: uma análise à luz das teorias de Hersey e Blanchard em uma empresa no ramo de acessórios e equipamentos esportivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 8, p. 1-20, 2024.
64. FREITAS, B. H. P.; NUNES, T. S.; HOELZ, J. C. A influência dos estilos de liderança na participação da educação corporativa sob a ótica dos liderados. em **Revista**, v. 2, n. 4, p. 1-13, jul./ago. 2025.