

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

BEATRIZ SILVESTRE LIRA

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão
bibliográfica à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

BEATRIZ SILVESTRE LIRA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão bibliográfica à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

BEATRIZ SILVESTRE LIRA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão bibliográfica à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 26/06/2025

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

Membro: Profa. Me. Maria Aparecida Trindade Pereira/ UNILEÃO

Membro: Me. Rafaela Pereira Benjamim

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão bibliográfica à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Beatriz Silvestre Lira¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) de que forma as práticas de liderança influenciam a motivação no ambiente de trabalho. A metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada em livros, artigos científicos e teses publicados entre 1990 e 2024. Os resultados evidenciam que liderança e motivação são conceitos interdependentes, cujo relacionamento influencia diretamente o engajamento, a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Destaca-se que estilos democráticos, transformacionais e baseados em princípios tendem a promover maior motivação, enquanto estilos autoritários ou negligentes contribuem para desmotivação e queda de produtividade. A análise aponta que a motivação dos colaboradores emerge de uma interação contínua entre fatores internos e externos, sendo influenciada pelo clima organizacional, oportunidades de crescimento e qualidade das relações interpessoais. A POT, nesse contexto, oferece ferramentas essenciais para o desenvolvimento de lideranças eficazes e a construção de ambientes mais saudáveis. Assim, considera-se que investir em líderes conscientes e preparados, para lidar com a complexidade humana, aliados a estratégias motivacionais consistentes, é uma estratégia indispensável para a promoção do bem-estar no trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Psicologia Organizacional.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: beatrizsilvestrelira@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de constantes mudanças, o capital humano se torna um fator decisivo para que as organizações se destaquem e se mantenham ativas no mercado. Nesse cenário, o papel do líder se apresenta como determinante nas empresas, desenvolvendo um ambiente colaborativo, assumindo o papel de articulador e facilitador, responsável por promover a interação entre os membros, ajudando a resolver problemas e conflitos, além de motivar e incentivar o aprimoramento contínuo dos colaboradores.

Como destacam Abbade e Brenner (2009), liderar é a capacidade de influenciar estrategicamente os colaboradores, motivando-os a alcançar metas organizacionais e inspirando-os a buscar altos níveis de desempenho. Isso vai além da simples delegação de tarefas, pois envolve engajamento e propósito. Nessa perspectiva, é necessário compreender que a gestão vai além do gerenciamento de recursos e equipamentos, pois lida principalmente com pessoas. Para Chiavenato (2004), a liderança é uma forma de influência exercida por meio da interação interpessoal, em que se busca provocar mudanças intencionais no comportamento dos outros.

Segundo Schein (2009), o alinhamento entre os valores dos líderes e a cultura organizacional cria-se uma coerência que contribui para o fortalecimento da credibilidade tanto da liderança quanto da empresa como um todo. Esse alinhamento gera maior confiança entre os colaboradores, além de incentivá-los ao perceberem que os princípios da organização são, de fato, colocados em prática. Como consequência, há um aumento no senso de pertencimento e na identificação dos funcionários com a instituição.

Contrariando visões tradicionais, que consideram a motivação como um fenômeno isolado do indivíduo, direcionamos o olhar para a visão de que ela emerge a partir de uma interação complexa entre fatores internos, como desejos e valores pessoais, e fatores externos, como recompensas e condições de trabalho. Esse entendimento amplia a compreensão da motivação apresentando-a como um processo dinâmico que envolve uma constante relação entre o que o indivíduo busca e o que o ambiente proporciona. Assim foi adotado nesta pesquisa, a perspectiva que considera a motivação como as forças, sejam elas externas ou internas, que influenciam o comportamento das pessoas (Sancho *et al.*, 2002).

Durante sua trajetória profissional em diferentes organizações, atuando tanto como colaboradora quanto como estagiária na área de Gestão de Pessoas, a autora pôde constatar que o papel da liderança transcende títulos ou cargos hierárquicos, configurando-se, essencialmente, como uma função de influência e inspiração. No entanto, observou que tal perspectiva, por

vezes, não era valorizada nas práticas organizacionais, que priorizavam a obtenção de resultados numéricos em detrimento da consideração dos fatores humanos que impactam diretamente o desempenho. Com o tempo, percebeu-se que as atitudes e abordagens adotadas pelas lideranças, exercem influência significativa sobre os colaboradores, podendo gerar efeitos positivos ou negativos. Essa influência, embora nem sempre imediata, torna-se perceptível nas rotinas de trabalho, nas relações interpessoais, no distanciamento entre líderes e liderados e, sobretudo, nos níveis de motivação e engajamento das equipes.

Diante das considerações iniciais, este trabalho teve como propósito analisar, sob a perspectiva da Psicologia Organizacional, a seguinte questão: como as práticas de liderança influenciam a motivação no ambiente organizacional? No cenário atual, o desenvolvimento e a melhoria do desempenho dos funcionários são cada vez mais exigidos pelas empresas. Nesse contexto, é fundamental compreender o que realmente incentiva o colaborador a aprimorar seu desempenho dentro da organização e qual o impacto da liderança nesse processo.

A identificação dos fatores que impulsionam a motivação humana tem sido amplamente estudada no contexto corporativo. Dando continuidade a essas investigações, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação entre liderança e motivação no ambiente organizacional, considerando as contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Para isso, os objetivos específicos propõem: identificar o papel da liderança nas organizações, considerando seus estilos e impactos; revisar por meio das principais teorias, a forma como a motivação se caracteriza no contexto corporativo; e discutir, com base nos fundamentos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, de que forma a liderança pode influenciar a motivação no ambiente de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

A coleta de dados para elaboração deste trabalho foi obtida por meio de pesquisa em materiais já publicados, caracterizando-a como uma revisão bibliográfica. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e de natureza qualitativa, onde foram recolhidas informações prévias acerca do tema determinado.

A pesquisa é considerada descritiva, pois busca compreender de maneira aprofundada um fenômeno observável, fundamentando-se em teorias já existentes. Segundo Gil (1999), um

estudo descritivo tem como finalidade registrar as características de uma determinada população ou fenômeno, assim como estabelecer possíveis conexões entre diferentes variáveis.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois busca compreender não apenas a superfície do fenômeno, mas também suas essências. De acordo com Minayo e Sanches (1993), a pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender valores, crenças, hábitos e opiniões, permitindo um aprofundamento nos fatos, fenômenos e processos. Essa abordagem analisa os dados com foco em seus significados, considerando a percepção dos fenômenos dentro de seus contextos específicos.

De acordo com Gil (1999, p. 65), o grande trunfo da pesquisa bibliográfica é sua capacidade de proporcionar ao pesquisador “[...] a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Assim, os procedimentos de coleta de dados envolveram a revisão bibliográfica de materiais acadêmicos, com consulta a artigos científicos publicados em periódicos especializados, teses de doutorado e livros de acesso público.

Para a busca de artigos científicos, foram utilizadas as bases de dados online Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Scholar, empregando-se os descritores: *Liderança, Motivação e Psicologia Organizacional*. Como critério de inclusão, foram selecionados estudos publicados em português entre os anos de 1990 à 2024.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 Liderança no Contexto Organizacional

Cada vez mais, as organizações reconhecem a importância do papel do líder na retenção de talentos e na promoção de alta performance. Os estudos sobre o tema já formam um vasto corpo na literatura acadêmica. Dessa forma, o conceito de liderança foi analisado sob várias óticas ao longo do tempo, refletindo diferentes perspectivas seja focando nos líderes, liderados ou nas dinâmicas entre ambos (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014).

Nesse contexto, os mesmos autores ressaltam ainda que a liderança é uma competência construída e continuamente reconstruída, moldada por processos dinâmicos e contextuais. Por isso, sua definição está em constante transformação, o que torna difícil reduzi-la a um único significado. Diante dessa complexidade, serão exploradas diferentes concepções de liderança, com o objetivo de evidenciar a diversidade de interpretações sobre seu papel nas organizações.

Robbins (2005), traz em seu conceito de liderança uma visão abrangente do termo. Segundo o autor, a função de um líder vai além do mero gerenciamento, destacando a necessidade de guiar o grupo de maneira colaborativa e construir relações de confiança para alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com sua perspectiva, a liderança se manifesta quando um indivíduo tem a capacidade de afetar o comportamento de outra pessoa ou de um grupo nas suas atividades dentro de uma organização. Assim, a liderança é entendida como um processo dinâmico e interativo, que ultrapassa a simples realização de tarefas, englobando aspectos de troca, influência e ética.

Chiavenato (2006), por sua vez, destaca algumas características essenciais da liderança, como a aptidão para solucionar problemas e gerenciar conflitos, a competência para delegar tarefas, a capacidade de compreender os objetivos organizacionais, estabelecer prioridades, estruturar planejamentos e coordenar atividades em equipe. Além disso, enfatiza a importância de orientar e supervisionar de forma eficiente. Para o autor, o cargo de liderança é um elemento essencial em qualquer organização, pois englobando esses aspectos fundamentais, o líder deve conduzir sua equipe de maneira produtiva e alinhada às metas institucionais.

Schein (2009) enfatiza a importância da liderança no fortalecimento da cultura dentro das organizações, destacando o papel dos fundadores e a postura dos líderes como fatores determinantes para a sustentação dessa cultura, trabalhando com ela de forma estratégica. A forma como os líderes lidam emocionalmente com diferentes situações, como gerenciam, recompensam seus liderados e se comunicam, tanto de maneira implícita quanto explícita, exerce um impacto direto no ambiente organizacional.

Desse modo, os líderes desempenham um papel fundamental na criação de estratégias para o desenvolvimento da cultura organizacional e no fortalecimento de normas e comportamentos dentro desse contexto. As normas culturais surgem e se transformam com base naquilo que os líderes priorizam, na forma como lidam com crises, nos exemplos que oferecem por meio de suas ações e nas pessoas que escolhem integrar suas organizações. Assim, os valores e princípios de uma cultura organizacional são transmitidos pelas lideranças e, com o tempo, assimilados pelos seus seguidores (Schein, 2009).

Bendassolli, Magalhães e Malvezzi, concebe o conceito de liderança como um processo multidimensional, definindo-a como:

liderança não se resume à designação de um papel, mas implica um processo mais profundo pelo qual uma ou mais pessoas exercem influência sobre outras, de modo a conseguir a adesão não coercitiva destas rumo à perseguição de objetivos coletivamente relevantes (2014, p. 417).

Nessa perspectiva, exercer a liderança envolve tanto o processo de liderar quanto o de seguir, além da capacidade de influenciar elementos decisivos da situação compartilhada, oferecer direcionamento, possibilitar trocas e fortalecer relacionamentos. Dessa forma, compreendesse não como uma posição fixa, mas como um processo dinâmico.

A partir da revisão dos conceitos previamente discutidos, fica evidente que a liderança desempenha um papel essencial no alcance dos objetivos organizacionais. A relação entre líderes e liderados deve ser baseada em um compromisso mútuo, no qual ambos colaboram para assegurar o bom funcionamento da organização. Uma gestão eficiente pode ser definida por três pilares principais: a definição de metas, a disponibilização de incentivos e o monitoramento dos resultados (Harvard Business Review, 2022).

Diante da diversidade de conceitos sobre liderança, este estudo se concentra na análise daqueles que são mais relevantes para o desenvolvimento do tema. Segundo Cavalcanti *et al.* (2009), o estudo da liderança é amplamente baseado em duas teorias reconhecidas: a Teoria do Estilo Comportamental de Liderança e a Teoria dos Traços de Personalidade.

A Teoria dos Traços da Personalidade baseia-se na ideia de que certas características individuais podem ser reconhecidas como indicadoras de um potencial líder. De acordo com Cavalcanti *et al.* (2009), uma das questões mais discutidas no campo da liderança diz respeito à concepção de que algumas pessoas nascem com características naturais para liderar. Essa teoria busca identificar atributos e qualidades pessoais que distinguem líderes de não líderes (Robbins, Judge, Sobral, 2010).

Apesar das contribuições iniciais da teoria dos traços, ela se mostrou insuficiente para explicar, de maneira conclusiva, o fenômeno da liderança. Como consequência, abriu espaço para o surgimento de novas abordagens que buscavam compreender com mais profundidade a complexidade do comportamento do líder e seus impactos nas organizações (Cavalcanti *et al.*, 2009).

Em contrapartida, a Teoria do Estilo de Liderança Comportamental concentra-se na maneira como o líder exerce sua autoridade dentro do ambiente organizacional, possibilitando a identificação de seu estilo de liderança e do nível de participação e autonomia concedido ao grupo nas tomadas de decisão. Esta abordagem comportamental, entende que os líderes se distinguem dos não líderes por meio de comportamentos observáveis. Desta forma, a ênfase está naquilo que o líder faz, e não em suas qualidades pessoais (Cavalcanti *et al.*, 2009).

Proposta por Kurt Lewin, essa teoria apresenta diferentes formas de conduzir e influenciar os subordinados. Segundo essa teoria, existem três principais estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal (*laissez-faire*) (Asanome, 2001).

A liderança autoritária ocorre quando o líder toma decisões sozinho, sem a participação da equipe, guiando o grupo e atribuindo recompensas ou críticas conforme sua própria visão. Por outro lado, na liderança democrática, há um incentivo à participação do grupo nas decisões, onde as responsabilidades e suas consequências são divididas entre todos. Já a liderança liberal (*laissez-faire*) se destaca por sua abordagem permissiva e passiva, onde o líder abdica de coordenar as atividades, permitindo que os membros do grupo atuem livremente e conduzam suas ações sem intervenções (Asanome, 2001).

Cavalcanti *et al.* (2009) afirmam que é mais fácil reconhecer um líder na prática do que conceituar o que é liderança. No entanto, destacam que a definição mais comum está relacionada à capacidade de influenciar pessoas. Os autores também abordam perspectivas contemporâneas sobre o perfil dos líderes, apresentando conceitos como liderança carismática, visionária, transformacional e baseada em princípios.

Essas abordagens contemporâneas sobre liderança adotam uma visão sistêmica, na qual o líder e a organização não são mais compreendidos de forma isolada do contexto social, cultural e econômico em que estão inseridos. Da mesma forma, não se separa o ser humano de seu papel no ambiente de trabalho, reconhecendo-se a complexidade das relações humanas nas organizações (Cavalcanti *et al.*, 2009).

Cavalcanti *et al.* (2009) apresenta a ideia de liderança carismática, que se fundamenta nas percepções e atribuições feitas pelos seguidores em relação ao líder, com base em seus comportamentos e atitudes. O sucesso desse estilo de liderança costuma estar fortemente relacionado a momentos de transformação organizacional, nos quais é necessário romper com padrões tradicionais e motivar a equipe para alcançar novos objetivos.

A liderança visionária parte do princípio de que uma visão clara e bem definida tem o poder de energizar a equipe, mobilizando as competências e habilidades dos colaboradores na direção do alcance dos objetivos organizacionais (Asanome, 2001). Esse modelo de liderança caracteriza-se pela capacidade do líder de projetar um futuro promissor e inspirar sua equipe a trabalhar em prol dessa visão.

Paralelamente, destaca-se o estilo de liderança transformacional, que descreve líderes capazes de inspirar seus seguidores a irem além de seus interesses individuais em prol do bem coletivo da organização ou do grupo. Esses líderes exercem uma influência significativa sobre seus liderados, impactando profundamente suas atitudes e comportamentos. Líderes transformacionais demonstram sensibilidade às necessidades de seus colaboradores, incentivam uma nova forma de enxergar desafios e são capazes de despertar entusiasmo e motivação (Robbins, Judge, Sobral, 2010).

Cavalcanti *et al.* (2009) destaca ainda o estilo de liderança baseada em princípios, no qual as ações dos líderes, tanto em sua vida profissional quanto pessoal, são guiadas por valores sólidos. Nesse modelo, as relações interpessoais, as decisões tomadas e a visão de negócio refletem esses princípios de forma consistente. Um aspecto essencial desta abordagem é a impossibilidade de separar o papel do líder da sua identidade pessoal: o que ele defende deve estar em harmonia com sua conduta.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos principais estilos de liderança apresentados anteriormente, destacando suas características e formas de atuação.

Quadro 1– Principais Estilos de Liderança e Suas Características

Estilo	Descrição
Autoritário	O líder toma decisões sozinho, sem a participação da equipe, guiando o grupo e dando recompensas ou críticas conforme sua própria visão.
Democrático	Há incentivo à participação do grupo nas decisões, sendo as responsabilidades e as consequências divididas entre todos.
Laissez-faire (liberal)	Abordagem permissiva e passiva, na qual o líder não coordena as atividades, permitindo que os membros ajam livremente.
Carismática	Baseia-se nas percepções dos seguidores em relação ao líder, com base em seus comportamentos e atitudes.
Visionária	O líder inspira a equipe a trabalhar em prol de um futuro promissor.
Transformacional	Inspira os seguidores a alcançarem objetivos coletivos.
Baseada em princípios	As ações dos líderes são guiadas por valores sólidos.

Fonte: Adaptado de Asanome, 2001; Cavalcanti *et al.*, 2009

O SEBRAE (2024) destaca que não há um estilo necessariamente melhor que outro, a eficácia depende dos objetivos da empresa, da área de atuação e do perfil da equipe. É necessário reconhecer e compreender o próprio estilo de liderança, pois isso permite alinhar as estratégias de gerenciamento com os valores pessoais e os objetivos da empresa, além de melhorar o relacionamento interpessoal dentro da equipe. A escolha do estilo adequado pode impactar diretamente no desempenho e na satisfação dos colaboradores, influenciando os resultados da organização.

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), os estudos sobre liderança avançaram e evidenciaram que prever seu sucesso é um processo mais complexo do que apenas identificar traços ou comportamentos desejáveis. Ficou claro que a eficácia da liderança

depende do contexto, uma vez que diferentes situações exigem comportamentos específicos e adequados às circunstâncias do momento.

Conseqüentemente, cabe ao líder optar pelo modelo de liderança que mais se adeque à sua personalidade ou adaptar diferentes abordagens de acordo com as demandas da situação. Segundo Abbade e Brenner (2009), os traços individuais de personalidade influenciam diretamente o estilo de liderança adotado, impactando tanto o posicionamento do gestor diante dos desafios quanto seus processos de tomada de decisão. Nesse contexto, as organizações têm valorizado, de forma crescente, profissionais que demonstram habilidades de liderança, pois esses são fundamentais tanto para a eficiência do trabalho individual quanto para o sucesso das equipes.

O estilo de liderança possibilita identificar o perfil do líder e o nível de autonomia na tomada de decisões dentro do grupo. Em outras palavras, permite analisar como o líder exerce sua autoridade no ambiente organizacional. Cury (2000, p. 288) destaca que “a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa”.

É importante destacar que liderar com base no reconhecimento, valorização e atendimento das necessidades internas dos colaboradores exige um nível de competência muito mais elevado do que a simples utilização de mecanismos externos, como recompensas ou punições. Esse cuidado não apenas fortalece o vínculo entre líder e equipe, mas também contribui para um ambiente organizacional mais engajado e produtivo, estimulando a motivação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Bergamini, 1994).

Uma pesquisa realizada pela consultoria Robert Half, investigou a percepção de empresas e trabalhadores sobre o impacto da liderança na satisfação profissional. Os resultados mostraram que 94% dos profissionais entrevistados acreditam que a atuação dos líderes influencia diretamente a felicidade no trabalho. Dentre eles, 50% não apenas reconhecem essa relação, mas consideram a liderança um fator essencial para a conquista da satisfação no ambiente profissional (G1, 2023).

Diante do exposto, fica evidente que discutir liderança implica, abordar a motivação, uma vez que são conceitos interdependentes. A forma como um líder conduz sua equipe pode influenciar diretamente o nível de engajamento e satisfação dos colaboradores. Portanto, é essencial que os líderes adotem estratégias eficazes para estimular e manter a motivação, criando um ambiente de trabalho mais produtivo.

2.2.2 Motivação no ambiente organizacional

A motivação é um tema amplamente explorado na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, uma vez que exerce um papel crucial no desempenho e na satisfação dos indivíduos dentro de um ambiente de trabalho (Spector, 2012). Diversas teorias ao longo da história buscaram explicar os fatores que impulsionam a motivação humana.

O conceito de motivação é tratado por diversos autores, o que resulta em uma variedade de definições sobre o tema. Dentre as principais teorias, destaca-se a clássica Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow (2000). Para Maslow, a motivação consiste em um processo dinâmico e contínuo direcionado à satisfação das necessidades humanas, que estão organizadas em uma hierarquia (Figura 1). O fundamento central de sua teoria é que os indivíduos são impulsionados a agir para suprir essas necessidades, começando pelas mais básicas e avançando progressivamente até as mais complexas. Para que as necessidades superiores possam funcionar como motivadores, é necessário que as necessidades inferiores estejam, pelo menos em parte, satisfeitas (Maslow, 2000).

Figura 1– Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (2000).

Além disso, Maslow (2000) aponta que a motivação está associada a fatores externos, que exercem maior influência especialmente nos níveis mais baixos da pirâmide, como as necessidades fisiológicas e de segurança. Contudo, embora reconheça a importância desses elementos externos na motivação inicial, o autor enfatiza que a motivação intrínseca é o verdadeiro motor para o desenvolvimento e crescimento humano nos níveis superiores da hierarquia.

Continuando a conceituação da motivação para o ambiente organizacional, destaca-se a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Segundo o autor, existem dois grupos distintos de elementos que influenciam o comportamento no trabalho: os fatores motivacionais, como

reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional, e os fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho. De acordo com essa perspectiva, a satisfação no trabalho é impulsionada pela presença dos fatores motivacionais, enquanto a insatisfação ocorre devido a ausência ou inadequação dos fatores higiênicos (Cavalcanti *et al.*, 2009).

De acordo com essa perspectiva, um ambiente de trabalho seguro e saudável, embora essencial, não é suficiente para motivar os colaboradores a desempenharem suas funções com maior empenho ou qualidade. Essas condições, entretanto, promovem um nível de satisfação necessário para que outros fatores atuem como verdadeiros motivadores. Por outro lado, quando o ambiente de trabalho gera insatisfação, os colaboradores tornam-se desmotivados, e tanto esses quanto outros fatores deixam de exercer influência positiva sobre o desempenho. Dessa forma, compreende-se que Herzberg atribuía ao próprio trabalho a principal fonte de motivação no ambiente organizacional, enquanto os demais fatores eram considerados de importância secundária (Maitland, 2000).

As conclusões apresentadas por Herzberg mostram-se coerentes e se complementam bem com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. As necessidades básicas, como as fisiológicas, de segurança e as sociais, situadas na base da pirâmide, tendem a gerar insatisfação quando não são atendidas adequadamente. Por outro lado, as necessidades relacionadas à autoestima e à autorrealização, posicionadas nos níveis mais altos da pirâmide, promovem uma satisfação mais duradoura nos colaboradores quando são contempladas (Cavalcanti *et al.*, 2009).

Deci e Ryan (1985), no tocante às definições de motivação, apresentam A Teoria da Autodeterminação. Os autores propõem que a motivação humana é composta por aspectos intrínsecos, como o desejo de competência e autonomia, quanto por fatores extrínsecos, como recompensas, reconhecimento e incentivos externos. Segundo eles, a motivação varia em um contínuo que vai desde o controle externo até uma internalização plena, onde o indivíduo incorpora valores e objetivos externos ao seu próprio senso de identidade. Dessa forma, desenvolvem a ideia de que a motivação é um processo dinâmico e multidimensional. Enfatizando nesse panorama, que a motivação depende não só de aspectos intrínsecos, como valores pessoais e desejos, mas também de fatores externos, como o reconhecimento, as condições de trabalho e as relações interpessoais.

As teorias da motivação desempenham um papel fundamental na compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho, oferecendo insights valiosos sobre como engajar e satisfazer os colaboradores. De acordo com Maitland (2000), todas as teorias são válidas, embora cada uma apresente sua própria abordagem e enfatiza determinados fatores em

detrimento de outros. As contribuições apresentadas evidenciam a complexidade da motivação, que é influenciada por um conjunto diversificado de fatores internos e externos. Assim, compreender essas teorias torna-se essencial para identificar as possibilidades que essa abordagem oferece no contexto organizacional.

Matos e Pires (2006) afirmam que a motivação constitui um elemento essencial para a realização eficaz de qualquer atividade no ambiente de trabalho. Em contextos organizacionais, a motivação impulsiona o engajamento e o comprometimento dos colaboradores, fatores-chave para a obtenção de resultados de qualidade. Nesse sentido, observa-se que trabalhadores motivados se tornam fundamentais para a redução da rotatividade e da queda de desempenho, contribuindo diretamente para a melhoria dos resultados da organização.

A desmotivação no ambiente de trabalho configura-se como um fator relevante para o aumento da rotatividade voluntária nas organizações, especialmente entre profissionais qualificados. De acordo com dados do Índice de Confiança Robert Half, com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2023, aproximadamente 39% dos desligamentos entre profissionais com ensino superior completo e idade superior a 25 anos ocorreram por decisão voluntária. Embora a maioria dos respondentes (65%) tenha apontado a busca por melhores oportunidades como o principal motivo, aspectos diretamente relacionados à desmotivação, como a ausência de perspectivas de crescimento (25%), salários abaixo da média do mercado (20%), falta de reconhecimento, dificuldades de comunicação e ausência de feedback também figuraram entre os fatores mais citados. Tais dados evidenciam que a falta de estratégias eficazes de valorização e engajamento pode impactar diretamente na permanência dos colaboradores, refletindo em um aumento no índice de turnover e afetando o desempenho organizacional (Half, 2024).

Diante disso, fica claro que, se os colaboradores não estiverem motivados a contribuir de maneira eficaz para o sucesso da empresa, é pouco provável que essa vantagem seja alcançada ou mantida. Bergamini (2013) reforça essa ideia ao dizer que a sobrevivência das organizações está diretamente relacionada às pessoas que nela trabalham. Assim, um trabalhador motivado ajuda a aumentar a produção e o desempenho de sua equipe e, conseqüentemente, da empresa como um todo.

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional reflete a influência do ambiente sobre a motivação dos colaboradores, sendo percebido como a qualidade do ambiente que afeta seus membros. Trata-se de um conceito ligado às propriedades motivacionais da organização, responsáveis por estimular diferentes formas de motivação nos participantes.

Nesse ínterim, torna-se necessário a adoção por parte das empresas de práticas que façam com que seus funcionários se sintam atraídos, se identifiquem com as atividades que realizam. Conforme Souza (2017), é responsabilidade das empresas proporcionar ambientes que estimulem o desenvolvimento, além de oferecer o apoio e as condições necessárias para que haja um crescimento mútuo em relação às expectativas e necessidades.

De acordo com Barreto (2024), dado que o líder está à frente da equipe, é essencial que possua competências que lhe permitam conduzir o grupo de forma eficaz, influenciando pelo exemplo, motivando os colaboradores e comprometendo-os com as tarefas necessárias para alcançar os resultados esperados. Um gestor que adota uma abordagem estratégica em relação à motivação pode desenvolver a habilidade de reter talentos, levando os colaboradores a realizarem suas atividades mais por vontade do que por obrigação.

De acordo com Castro e José Maria (1998), indivíduos que se sentem satisfeitos consigo mesmos tendem a ser mais motivados, produtivos e criativos, envolvendo-se ativamente na solução de problemas, no aproveitamento de oportunidades e no enfrentamento de desafios. Dessa forma, compreende-se que a elevação da autoestima por parte da liderança, por meio do reconhecimento de ideias, da demonstração de confiança nas capacidades individuais e do tratamento dos colaboradores como pessoas competentes, exerce um impacto direto na motivação dos indivíduos, potencializando seu desempenho e contribuindo para melhores resultados organizacionais.

Conforme Chiavenato (2010), um dos principais desafios das organizações é incentivar as pessoas; torná-las decididas, autoconfiantes e profundamente comprometidas, alcançando assim as metas estabelecidas; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que tenham sucesso em seu trabalho. Dessa forma, torna-se essencial que as organizações adotem estratégias eficazes para promover a motivação interna, como a implementação de processos e ações.

Diante do que foi apresentado, fica claro que, para que os fatores motivacionais realmente funcionem, é essencial ter uma base de segurança, que é garantida pela presença de fatores extrínsecos. Ao harmonizar as motivações individuais com os objetivos da empresa, há um aumento na clareza e no foco dos colaboradores. Essa sintonia gera um maior engajamento, pois os funcionários percebem como suas contribuições influenciam o sucesso da organização. Pode-se perceber que a gestão eficaz da motivação se configura como um investimento estratégico que pode trazer benefícios significativos (Bergamini, 1994).

2.2.3 Lideranças e seus impactos sobre a motivação dos colaboradores na perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho

De acordo com Bergamini e Coda (1997), o ambiente de trabalho pode tanto estimular o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores quanto restringi-las, a ponto de comprometer a produtividade e a qualidade do trabalho realizado. Nesse sentido, os autores destacam que o comportamento das pessoas só pode ser positivamente induzido quando há uma relação genuína entre motivação, satisfação e comportamento organizacional.

Sob esse prisma, a gestão de pessoas ocupa papel central no desempenho das organizações, visto que os resultados institucionais estão diretamente ligados à colaboração, motivação e capacitação dos indivíduos que as compõem (Chiavenato, 2004). Além da qualificação profissional, o ambiente organizacional precisa oferecer condições favoráveis, promovendo um clima saudável que favoreça o engajamento e a produtividade.

A motivação, portanto, emerge como um dos temas mais relevantes dentro da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Segundo Robbins (2005), compreender as necessidades individuais dos colaboradores e oferecer condições que estimulem seu engajamento é essencial para manter relações de trabalho produtivas e saudáveis. Por essa razão, a motivação é um dos principais focos da POT, dada sua estreita relação com as necessidades humanas. Ela é resultado da interação entre fatores internos, como valores, crenças e objetivos pessoais, e fatores externos, como as condições de trabalho, o reconhecimento profissional e o estilo de liderança adotado na organização.

Apesar das diferenças individuais que influenciam o comportamento humano, as pessoas tendem a se assemelhar na forma como organizam suas ações em busca da satisfação de suas necessidades (Chiavenato, 2005). A partir dessa perspectiva, diversas teorias se dedicaram a identificar quais necessidades são mais comuns entre os indivíduos, caracterizando os diferentes tipos de motivação. Para Kanan e Arruda (2013), a motivação e a satisfação dos colaboradores são fundamentais para o funcionamento eficaz das tecnologias inseridas nas organizações. Dessa forma, investir no bem-estar dos funcionários torna-se uma estratégia não apenas humana, mas também funcional para alcançar os objetivos organizacionais.

Considerando esse cenário, a POT oferece contribuições significativas para o crescimento sustentável das empresas, especialmente ao considerar os efeitos das transformações sociais e tecnológicas sobre o comportamento humano no trabalho (Zanelli, Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Nessa perspectiva, é fundamental considerar, conforme aponta Bergamini (2002), que a motivação é um processo psicológico essencial e inerente ao ser humano. No entanto, os

elementos do ambiente, como objetos ou as relações com outras pessoas, podem tanto favorecer quanto dificultar a manifestação dos motivos considerados significativos.

Assim, torna-se fundamental compreender a forma como os líderes elaboram e executam suas tarefas, e de que maneira seus estilos de liderança impactam a motivação dos colaboradores. A liderança democrática, por exemplo, tende a promover melhores resultados quanto à motivação interna dos trabalhadores, pois oferece espaço para participação ativa nas decisões e fomenta o sentimento de pertencimento (Chiavenato, 2004).

Nesse estilo, o líder busca o consenso do grupo, delega autoridade, estimula a autonomia e utiliza o feedback como ferramenta de desenvolvimento contínuo. Segundo o autor, o líder democrático é responsável por motivar seus liderados ao incentivar o compartilhamento de ideias e ao transformar o ambiente organizacional em um espaço mais colaborativo e inclusivo.

Segundo Abbade e Brenner (2009), o sucesso organizacional está diretamente ligado às qualidades humanas e à eficácia da relação entre líderes e liderados. Isso implica em competências de escuta, empatia, resolução de conflitos e promoção de um ambiente colaborativo. Para Cavalcanti *et al.* (2009), a liderança eficaz é capaz de converter o potencial dos colaboradores em ações concretas alinhadas aos objetivos organizacionais, reconhecendo tanto as dimensões comuns da natureza humana quanto a singularidade de cada indivíduo.

Chiavenato (2005) destaca que um dos elementos que definem a liderança é a habilidade de motivar as pessoas a realizarem as tarefas necessárias. Segundo ele, “A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem que ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho.” (2005, p.201). Dessa forma, motivar pessoas a realizarem tarefas requer mais do que técnicas de comando, exige sensibilidade, percepção interpessoal e domínio das dinâmicas sociais presentes nas organizações.

De acordo com Chiavenato, “a influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.” (2005, p.214).

Nesse cenário de constantes mudanças, especialmente impulsionadas pela revolução digital, torna-se ainda mais evidente a importância da subjetividade e do comportamento humano no contexto profissional. Os líderes passaram a compreender que emoções, sentimentos e atitudes são influenciados por fatores sociais mais amplos, como política, economia, religião e moralidade (Vergara, 2016).

Kienen e Wolff (2002) complementam ao afirmar que gerenciar pessoas vai além da aplicação de técnicas administrativas, trata-se de criar condições para o desenvolvimento de

competências, visando eficiência, participação e realização profissional. A motivação, nesse sentido, deve ser compreendida como um processo contínuo de estímulo, ajustado à diversidade de valores e experiências dos indivíduos (Robbins, 2005).

Conforme aponta Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a atuação do psicólogo no contexto organizacional, no que diz respeito à promoção da motivação por meio da liderança, envolve a adoção de estratégias práticas que contemplam tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto os objetivos da organização.

Uma dessas estratégias é o uso do feedback contínuo e construtivo. Nesse processo, o psicólogo pode auxiliar os líderes no desenvolvimento de habilidades comunicativas eficazes, criando um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos. Além disso, o psicólogo organizacional também pode atuar na identificação e alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais. Esse alinhamento é fundamental para fortalecer o engajamento, aumentar a satisfação no trabalho e contribuir para a retenção de talentos, favorecendo o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Barreto (2024) apresenta a percepção de que a psicologia, aliada à gestão estratégica de pessoas, desempenha um papel crucial no desenvolvimento de lideranças, fornecendo instrumentos adequados para aprimorar competências e preparar líderes para enfrentar os desafios organizacionais, especialmente no âmbito comportamental e emocional.

De acordo com Neves (2002), a motivação é uma temática transversal à psicologia como um todo, sendo especialmente relevante no campo organizacional, por integrar aspectos da personalidade, da psicologia social e da gestão de pessoas. Para Puende-Palácios e Albuquerque (2014), cabe ao gestor compreender as normas grupais e o funcionamento das equipes, de modo a promover conforto e satisfação no ambiente de trabalho.

Assim, a análise integrada da liderança e da motivação amplia a compreensão sobre a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Além de fomentar a performance organizacional, evidencia a responsabilidade social e humana do líder na construção de ambientes laborais mais conscientes, colaborativos e saudáveis (Cavalcanti *et al.*, 2009). A liderança, sob a ótica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, revela-se, portanto, como fator decisivo para o engajamento, a saúde mental e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar, à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), de que forma as práticas de liderança influenciam a motivação no ambiente de trabalho, a partir de uma revisão bibliográfica. Foi possível constatar que liderança e motivação são conceitos interdependentes, cuja relação exerce papel fundamental na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

Os estudos analisados evidenciam que o estilo de liderança adotado impacta diretamente os níveis de engajamento, satisfação e desempenho dos colaboradores. Demonstrando que líderes que adotam posturas democráticas, transformacionais ou pautadas em princípios tendem a fortalecer o senso de pertencimento, a autonomia e a valorização dos indivíduos, promovendo assim uma motivação. Em contrapartida, estilos autoritários ou negligentes podem gerar desmotivação, aumento da rotatividade e queda da produtividade.

Com base nas respostas obtidas, destaca-se que a liderança exerce um papel decisivo na motivação das equipes, sendo capaz tanto de incentivar quanto de desestimular os colaboradores, especialmente por meio da comunicação e das estratégias adotadas. Nesse sentido, é fundamental que o líder possua a habilidade de esclarecer os objetivos e direcionamentos organizacionais, contribuindo, assim, para a efetividade dos processos e para o alcance dos resultados desejados pela empresa.

Verificou-se também que a motivação não é produto apenas de incentivos externos, mas resulta de um processo contínuo de interação entre fatores internos, como valores, crenças e desejos, e elementos do ambiente organizacional, como o clima, o reconhecimento, as oportunidades de crescimento e a qualidade das relações interpessoais. Assim, compreende-se a motivação como um fenômeno dinâmico, em constante construção, que depende tanto do indivíduo quanto do contexto em que está inserido.

Nesse cenário, a POT apresenta-se como uma área estratégica, fornecendo instrumentos de análise e intervenção que favorecem o desenvolvimento de lideranças e a criação de estratégias motivacionais eficazes, promovendo o alinhamento entre metas individuais e organizacionais.

Embora o foco tenha sido a atuação do psicólogo organizacional, os conteúdos aqui discutidos também contribuem significativamente para outras áreas do conhecimento, como Administração, Recursos Humanos, Administração Pública e Gestão Comercial. Assim, evidencia-se o potencial impacto da Psicologia Organizacional e do Trabalho na promoção de ambientes mais saudáveis, produtivos e alinhados com as demandas humanas e institucionais.

Dessa forma, as teorias discutidas ao longo deste trabalho contribuem significativamente para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e

estimulantes, nos quais colaboradores motivados e em constante desenvolvimento se sentem engajados e dispostos a oferecer o seu melhor. Conclui-se, portanto, que investir na formação de líderes conscientes, empáticos e preparados para lidar com a complexidade das relações humanas é uma estratégia não apenas funcional, mas também ética e necessária. Quando aliada a práticas motivacionais consistentes, a liderança torna-se uma ferramenta poderosa na promoção do bem-estar dos trabalhadores e no alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, v.8, n.1, p.107-127. 2009.

ASANOME, C. R. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80190/180081.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 abr. 2025.

BARRETO, T. S. A contribuição da psicologia na formação da liderança. **Revista Formação & Trabalho**, v. 28, n. 138, set. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-contribuicao-da-psicologia-na-formacao-da-lideranca/>. Acesso em: 28 maio 2025.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 413-449. 2014.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102–114, maio/jun. 1994.

_____. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 42, n. 3, p. 25–34, jul./set. 2002.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança/organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, A. P. de; MARIA, V. J. **Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier. Série Provas e Concursos. 2006.

_____. **Gerenciando com as pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.** New York: Springer Science+Business Media, 1985.

G1. **Motivação no trabalho: 89% das empresas reconhecem que bons resultados estão ligados à felicidade dos colaboradores, diz pesquisa.** 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/03/20/motivacao-no-trabalho-89percent-das-empresas-reconhecem-que-bons-resultados-estao-ligados-a-felicidade-dos-colaboradores-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 3 abr. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HALF, R. **39% dos desligamentos entre qualificados foram a pedido do colaborador.** São Paulo, 26 fev. 2024. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/39-dos-desligamentos-entre-qualificados-foram-pedido-do-colaborador>. Acesso em: 16 abr. 2025.

HARVARD BUSINESS REVIEW. The myth of the brilliant, charismatic leader. **Harvard Business Review.** 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/11/the-myth-of-the-brilliant-charismatic-leader>. Acesso em: 19 mar. 2025.

KANAN, L. A.; ARRUDA, M. P. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 30, n. 4, p. 583–591, out./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/RJcLVpKBksMkFjHxSVCM8Mh/?format=pdf&lang=pt4>. Acesso em: 21 mar. 2025

KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, dez. 2002. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 mar. 2025.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Nobel, 2000.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATOS, E.; PIRES, D. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem.** Texto & Contexto Enfermagem, v. 15, n. 1, p. 508-514, 2006.

MINAYO, M. C. DE S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cadernos De Saúde Pública, v. 9, n. 3, p. 237–248, 1993.

NEVES, A. L. **Motivação para o trabalho**. 2. ed. Lisboa: RH Editora, 2002. ISBN 978-972-96897-9-6.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J.E. Borges Andrade & A. V. G. Bastos (Eds). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 978-85-7605-002-5.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2010.

SANCHO, C.; BLASCO, M. J.; MARTÍNEZ-MIR, R.; PALMERO, F. Análisis de la motivación para el estudio en adultos mayores. **R.E.M.E. – Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, v. 5, n. 10, 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/28076386>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Estilos de liderança: qual é o seu?** 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estilos-de-lideranca-qual-e-o-seu,61255505f8cb6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 8 abr. 2025.

SOUZA, R. A. P. de. **Engajamento no trabalho**. 2017. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas. 2016.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.