



ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

RELAÇÃO ENTRE DIFERENTES ASPECTOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENT LEADERSHIP AND MOTIVATION ASPECTS

Aline Silveira Medeiros ^{1*} & Manoel Gonçalves Filho ²

^{1,2} [Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”](#), [Universidade de São Paulo - PECEGE-ESALQ-USP](#)

^{1*} alinesilveira.unifesp@gmail.com ² manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 07.08.2021

Aprovado em: 05.10.2021

Disponibilizado em: 01.12.2021

PALAVRAS-CHAVE:

Reconhecimento; autonomia; feedback; motivação; liderança.

KEYWORDS:

Acknowledgment; autonomy; feedback; motivation; leadership.

*Autor Correspondente: Medeiros, A. S.

RESUMO

A liderança é capaz de influenciar comportamentos daqueles que estão sendo liderados, envolvendo diferentes aspectos de sua motivação. Assim, a presente pesquisa correlaciona aspectos de liderança e motivação, a partir de questionários cujas respostas foram estruturadas com uso da escala Likert. Foram entrevistadas 61 pessoas, em sua maioria com 25 a 45 anos de idade, atuantes em diferentes instituições e sob a liderança de diferentes cargos. Todas as correlações foram positivas. As correlações mais altas, embora inferiores a 0,5, foram obtidas entre a autonomia e a sensação de reconhecimento; o recebimento de *feedback* e os sentimentos de apreciação e reconhecimento; o controle por parte do líder e os sentimentos de reconhecimento e apreciação e, por fim, a identificação com os princípios do líder e o sentimento de importância com relação ao trabalho. Os sentimentos de reconhecimento e apreciação tendem a ser mais fortes quando há autonomia e *feedback*, além de controle, por parte da liderança, de quem está realizando as atividades. Há também necessidade de identificação com os princípios do líder para o desenvolvimento de sentimentos de reconhecimento e apreciação, e, principalmente, para valorização do trabalho.

ABSTRACT

Leadership is able to influence follower's behavior, involving different aspects of their motivation. Thus, this research correlates leadership and motivation, based on questionnaires whose answers were structured by the Likert scale. Sixty-one people were interviewed, mostly aged 25 to 45 years old, working in different institutions and under different leaderships. All correlations were positive. Highest correlations, although less than 0.5, were computed between autonomy versus recognition feelings; receiving feedback versus appreciation and recognition feelings; leader control versus appreciation and recognition feelings and, finally, identification with leader's principles versus importance feeling. Recognition and appreciation feelings tend to be stronger when there is autonomy and feedback, in addition to leadership control of who is carrying out the activities. There is also a need to identify with the leader's principles for to develop recognition and appreciation feelings, and, especially, for valuing the work.



INTRODUÇÃO

Uma organização é um sistema social no qual deve ocorrer interação entre pessoas e disposição para cooperação, com a finalidade de se alcançarem objetivos comuns de maneira eficiente, sendo essencial a manutenção de um sistema de esforços colaborativos (Bonome, 2009). Nesse sentido, a liderança assume um importante papel, como uma habilidade requerida por empreendedores relacionada à influência de pensamentos, comportamentos e à motivação (Sosnowski, 2018), e pode ser considerada essencial em momentos de mudança, desenvolvimento e de crises (Pereira, 2014).

Há três enfoques principais que contextualizam o estudo da liderança: traços de personalidade (ou características), estilos (comportamental) e teorias situacionais. O enfoque nas características pessoais é mais antigo, e traz a ideia simplista de que líderes se distinguem por possuírem traços específicos de personalidade. Já o enfoque nos estilos envolve o comportamento dos líderes, sendo bastante conhecida a classificação de Kurt Lewin: autoritário, liberal e democrático. Por último, as teorias situacionais trazem a ideia de que um único estilo de liderança não pode ser válido para todas as situações, podendo os modelos serem ajustados conforme as situações (Chiavenato, 2004; Pereira, 2014).

Com relação aos estilos de liderança, a autocrática é caracterizada por um líder dominador, que centraliza as decisões e impõe ordens, fazendo observações pessoais ao trabalho das pessoas. A liberal é marcada por um líder que delega as decisões ao grupo, sem qualquer controle e sem avaliações. A democrática é caracterizada por um líder responsável por trazer orientação e incentivar a participação de todos, sentindo-se um membro da equipe, de modo mais objetivo e voltado aos fatos (Chiavenato, 2004; Pereira, 2014; Sosnowski, 2018).

Há também alguns conceitos utilizados atualmente, como a liderança transacional, a transformacional, a carismática, a visionária (Mações, 2018), a baseada em princípios (Vieira, Knopp, Rolim, Simões e Darbilly, 2012) e a servidora (Hunter, 2010). O conceito de liderança transacional relaciona-se à visão de influência pela recompensa por bons desempenhos e repressão por baixos desempenhos (Jones & George, 2012). A liderança transformacional relaciona-se à ideia de que os líderes podem trazer mudanças por meio da criação, comunicação e modelagem de uma determinada visão capaz de inspirar a equipe (Mcshane & Glinow, 2014). A liderança carismática, por sua vez, pode ser definida como aquela que se utiliza do exemplo e do afeto (Belohlavek, 2006). Já a visionária relaciona-se à capacidade de se criar uma visão de futuro plausível e desejável, e que será capaz de influenciar as ações da equipe (Vieira *et al.*, 2012). A liderança baseada em princípios considera o compromisso com os princípios corretos, universais, trazendo maior eficiência e força às organizações (Covey, 2002). Já a liderança servidora preocupa-se com as necessidades individuais, de modo a respeitá-las e contribuir com seu crescimento (Hunter, 2010).

Partindo-se das teorias situacionais, a postura a ser escolhida pelo líder dependerá da situação e das pessoas envolvidas, não havendo, portanto, um estilo que possa ser unânime (Sosnowski, 2018). Nesse sentido, podem-se considerar modelos que abrangem diversas possibilidades entre autoridade e liberdade, em escalas mais amplas e que inserem diferentes



aspectos. Independentemente do foco abordado, é sabido que a liderança interfere na motivação da equipe, embora não seja o único fator capaz de influenciá-la. Ferreira (2006) considera que embora seja comum a associação da motivação à remuneração por parte das lideranças, há outras referências importantes, como o desenvolvimento de um ambiente de trabalho participativo. Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2011) destacam o papel do líder como motivador da equipe, conquistando sua confiança, despertando inspiração e comprometimento. Ainda, segundo Hiriyappa (2018), a motivação influencia o esforço dos indivíduos, estando ligada à produtividade, eficiência e responsabilidade. Dentre as razões para se motivar uma equipe, destacam-se o desempenho (habilidade), a produtividade (capacidades), a satisfação e a extensão empregatícia.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo analisar possíveis relações entre aspectos da liderança e aspectos de motivação de membros de diferentes instituições.

METODOLOGIA

Para o levantamento bibliográfico foi considerada a literatura disponível em artigos científicos, artigos de congressos, livros, dissertações e teses publicados entre 1990 e 2019, enquanto o instrumento de coleta de dados utilizado durante o levantamento foi o questionário, sendo adotada a escala Likert para a obtenção das respostas. O questionário foi oferecido a funcionários / colaboradores de empresas ou instituições nos municípios de São Paulo - SP, Santos - SP, São Vicente – SP, Guarujá - SP, Marília - SP, Santo André - SP, e Rio de Janeiro - RJ. Os respondentes foram contatados exclusivamente pela internet, por meio do acesso a perfis da rede LinkedIn (*LinkedIn Corporation*) e a grupos profissionais existentes no aplicativo de comunicação *Whatsapp Messenger (Whatsapp Incorporation [Inc.]*). Foram incluídas na amostra pessoas de ambos os sexos, maiores de 18 anos, com formação de nível médio ou superior, remuneradas, e que desenvolvem seu trabalho sob a responsabilidade de um ou mais gestores ou líderes. Alcançou-se uma quantidade de 61 respondentes.

Para cada respondente foi enviado, de maneira sigilosa, um questionário com questões fechadas para ser respondido também via internet. Durante todo o estudo foi mantido sigilo com relação ao nome do funcionário e da instituição onde atua. O questionário, enviado por meio de link criado pelo portal “Formulários *Google docs*”, foi composto por dez afirmações a serem classificadas pelos respondentes nos seguintes níveis de concordância: concordo totalmente; concordo parcialmente; não concordo, nem discordo; discordo parcialmente; discordo totalmente.

Inicialmente foi realizada uma coleta de dados piloto (pré-teste) para uma amostra de três pessoas, e tendo esta sido concluída sem complicações, o questionário foi enviado aos demais voluntários. O questionário contemplou quatro questões para caracterização geral do público amostrado (Tabela 1), além de dez afirmações a serem classificadas pelo respondente (Tabela 2). Cada uma das dez afirmações relacionou-se a um aspecto que se pretendeu correlacionar, sendo cinco aspectos descritivos da liderança e cinco aspectos relacionados à motivação do respondente. A estruturação e sistematização do questionário baseou-se nos métodos utilizados por Escarce, Lemos e Carvalho (2017) em seu estudo de correlação entre aspectos de satisfação e trabalho. Para definição dos aspectos do presente estudo consideraram-se as



descrições de liderança disponíveis na literatura, com maior ênfase nos estilos autocrático, liberal e democrático descritos por Chiavenato (2004), Pereira (2014) e Sosnowski (2018), e nas considerações sobre liderança em princípios de Covey (2002). Os aspectos relacionados à motivação foram baseados no estudo de Hiriyappa (2018).

Tabela 1. Questões gerais para caracterização dos entrevistados.

Questão	Opções de resposta
Qual a sua faixa etária?	Inferior a 25 anos Entre 25 e 45 anos Superior a 45 anos
A instituição onde você atua realiza a Gestão de Projetos?	Realiza Não realiza, mas desenvolve projetos A instituição onde atuo não desenvolve projetos Não sei
Qual o cargo ocupado por seu líder?	Gerência Coordenação Direção Supervisão Outros (campo livre para escrever)
Qual a área de atuação da instituição/empresa onde você trabalha?	Campo livre para responder

Tabela 2. Lista de afirmações utilizadas no questionário e seus respectivos aspectos avaliados.

Aspectos	Afirmação correspondente	
Liderança	Liberdade	Tenho liberdade para discordar ou fazer sugestões a meu gestor / líder.
	Autonomia	Tenho autonomia para desenvolver minhas atividades da maneira como considero mais adequado.
	Feedback	Recebo <i>feedback</i> a respeito de meu desempenho por parte de meu gestor/líder.
	Controle	Meu gestor / líder tem total controle do que está sendo desenvolvido e por quem está sendo desenvolvido.
	Princípios	Meu gestor / líder tem princípios semelhantes aos meus.
Motivação	Apreciação	Gosto do trabalho que desenvolvo nessa instituição.
	Reconhecimento	Sinto-me reconhecido na instituição onde trabalho.
	Capacidade	Sinto-me capaz de realizar minhas tarefas, ou capaz e disposto a aprender a desenvolvê-las.
	Produtividade	Estou satisfeito com minha produtividade.
	Importância	Sinto que meu trabalho tem muita importância.

Fonte: Estrutura e questionário desenvolvidos com base nas teorias apresentadas por Chiavenato (2004), Sosnowski (2018), Pereira (2014), Covey (2002) e Hiriyappa (2018).

As respostas obtidas foram convertidas em categorias numéricas de um a cinco (Tabela 3) para a realização das análises estatísticas, tendo sido obtidas as modas para cada uma das questões. Posteriormente, foi realizado o teste de normalidade de Lilliefors L e a correlação de Spearman entre os aspectos de motivação e os aspectos de liderança. Utilizou-se o software estatístico Past 3.26 (Hammer, Harper, & Ryan 2001).



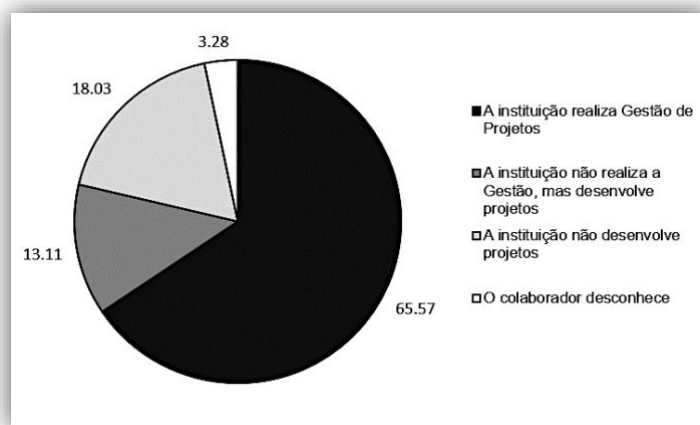
Tabela 3. Categorias numéricas associadas às respostas da escala Likert.

Resposta	Número Correspondente
Concordo totalmente	5
Concordo parcialmente	4
Não concordo, nem discordo	3
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1

RESULTADOS E DISCUSSÃO

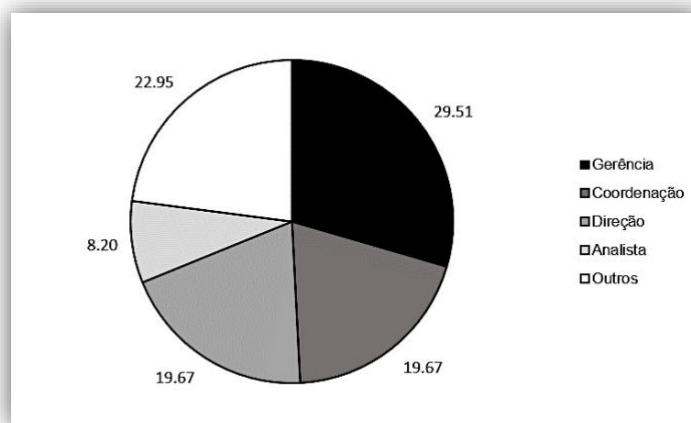
Dos 61 entrevistados, 72,13% apresentam entre 25 e 45 anos, 24,59% apresentam idade superior a 45 anos, e 3,28% apresentam menos do que 25 anos. A maior parte (65,57%) atua em instituições que empregam a Gestão de Projetos, enquanto 13,11% participam do desenvolvimento de projetos sem que haja uma gestão específica. Por fim, pouco mais de 20% não atuam no desenvolvimento de projetos ou desconhecem essa informação (Gráfico 1).

Gráfico 1. Porcentagem de resposta dos entrevistados para a questão “A instituição onde você atua realiza a Gestão de Projetos?”



Com relação à liderança, 29,51% dos entrevistados são liderados por gerentes; 19,67% por coordenadores, 19,67% por diretores, 8,20% por analistas. Os 22,95% restantes estão distribuídos em equipes sob liderança de assistentes, auxiliares, técnicos, professores e supervisores, sendo unificados na classe “Outros” (Gráfico 2).

Gráfico 2. Porcentagem de resposta dos entrevistados para a questão “Qual o cargo ocupado por seu líder?”



As instituições das quais os entrevistados fazem parte abrangem 29 áreas de atuação diferentes (Tabela 4).

Tabela 4. Áreas de atuação dos entrevistados.

Áreas de Atuação		
Administração	Educação	Saúde/Medicina
Assuntos Regulatórios	Estética (Beleza)	Seguros
Aviação	Gestão de Pessoas	Serviço Público
Comércio Exterior	Importação e Exportação	Setor Bancário
Construção Civil	Indústria Automotiva	Setor Energético
Consultoria Ambiental/Meio Ambiente	Indústria de Plásticos	Supply Chain
Consultoria de Restaurantes e Similares	Informática (Software)	Tecnologia da Informação
Contabilidade	Logística	Transporte de Valores
Design de Móveis	Prestação de Serviços	Vendas
Direito	Saneamento	

Para todas as afirmações avaliadas, a moda das respostas variou de quatro (concordo parcialmente) a cinco (concordo totalmente) (Tabela 5).

Tabela 5. Moda obtida como resposta para cada uma das afirmações, e porcentagem correspondente ao total de respostas cinco - “concordo totalmente” e quatro - “concordo parcialmente”.

	Aspecto	Afirmação	Moda	% (4 e 5)
Liderança	Liberdade	Tenho liberdade para discordar ou fazer sugestões a meu gestor / líder.	5	85,25
	Autonomia	Tenho autonomia para desenvolver minhas atividades da maneira como considero mais adequado.	4	80,33
	Feedback	Recebo <i>feedback</i> a respeito de meu desempenho por parte de meu gestor/líder.	4	75,41
	Controle	Meu gestor / líder tem total controle do que está sendo desenvolvido e por quem está sendo desenvolvido.	4	70,49
	Princípios	Meu gestor / líder tem princípios semelhantes aos meus.	4	62,30
Motivação	Apreciação	Gosto do trabalho que desenvolvo nessa instituição.	5	95,08
	Reconhecimento	Sinto-me reconhecido na instituição onde trabalho.	4	65,57
	Capacidade	Sinto-me capaz de realizar minhas tarefas, ou capaz e disposto a aprender a desenvolvê-las.	5	98,36
	Produtividade	Estou satisfeito com minha produtividade.	4	91,80
	Importância	Sinto que meu trabalho tem muita importância.	5	91,80

Mais de 80% dos entrevistados concordam total ou parcialmente que seus líderes lhes conferem liberdade para discordar e fazer sugestões e autonomia para desenvolver as atividades, o que sugere traços mais democráticos e liberais por parte dessas lideranças, conforme Chiavenato (2004); Pereira (2014); Sosnowski (2018). Por outro lado, mais de 70% dos entrevistados concorda total ou parcialmente que recebe *feedback* e que seus líderes têm total controle do que está sendo desenvolvido e por quem, o que foge do traço mais liberal, em que há pouco controle e avaliação. Por fim, pouco mais de 60% dos entrevistados concorda total ou parcialmente que se identifica com os princípios de seu líder, o que sugere menor representação de lideranças baseadas em princípios, conforme a descrição de Covey (2002). Assim, pode-se inferir, para a população entrevistada, um predomínio de líderes mais democráticos e até certo ponto liberais, pois há percepção de que existe algum controle e nem sempre há *feedback*.



Uma alta porcentagem dos entrevistados (95,08%) concorda total ou parcialmente que gosta do trabalho que desenvolve, enquanto 98,36% também apresentam alto nível de concordância com sua própria capacidade de realizar tarefas e disposição em aprender. Pouco mais de 90% concorda total ou parcialmente que se sente satisfeito com a própria produtividade e que sente que seu trabalho tem importância. A menor porcentagem de concordância total ou parcial, 65,57%, correspondeu ao sentimento de reconhecimento. Esses resultados sugerem, de forma geral, que a maior parte dos entrevistados apresenta aspectos positivos de motivação, sentindo-se capazes, produtivos, satisfeitos com o que fazem e sentindo que suas atividades têm importância, embora uma menor parcela sintam-se devidamente reconhecida.

Ao relacionarem-se os aspectos de liderança e motivação, e considerando que a distribuição dos dados apresentou p (normal)= 0,0001 para o teste de Lilliefors L, optou-se pela correlação de Spearman. Todas as correlações foram positivas. As correlações mais altas, embora todas inferiores a 0,5, foram obtidas entre a autonomia para desenvolvimento das atividades e a sensação de reconhecimento; o recebimento de *feedback* e os sentimentos de apreciação e reconhecimento; o controle por parte do líder do que está sendo feito pela equipe e os sentimentos de reconhecimento e apreciação e, por fim, a identificação com os princípios do líder e o sentimento de importância com relação ao trabalho desenvolvido (Tabela 6).

Tabela 6. Correlação de Spearman para os aspectos avaliados. $p < 0,05$; ns – não significativo. Em negrito, correlações superiores ou iguais a 0,4.

		Liderança				
Aspectos		Liberdade	Autonomia	Feedback	Controle	Princípios
Motivação	Apreciação	0.304	0.345	0.412	0.468	0.353
	Reconhecimento	ns	0.416	0.432	0.475	0.382
	Capacidade	0.268	ns	0.297	ns	ns
	Produtividade	ns	0.268	0.257	0.278	ns
	Importância	ns	ns	ns	0.332	0.408

O reconhecimento apresentou maior número de correlações iguais ou superiores a 0,4, associando-se mais fortemente à autonomia, recebimento de *feedback* e controle por parte do líder. Mendes e Tamayo (2001) também obtiveram correlação positiva entre reconhecimento e autonomia em estudo realizado em uma empresa pública de abastecimento e saneamento. Os autores associam o sentimento de reconhecimento às relações socioprofissionais e consideram que para algumas pessoas este sentimento tem ligação com a independência, com a flexibilidade na ocupação de diferentes papéis hierárquicos, com a flexibilidade de normas e com a parceria no ambiente de trabalho, o que permite a criação de relações amigáveis e o fortalecimento das identidades. Para outras pessoas, contudo, a segurança e a estabilidade estão mais ligadas ao sentimento de reconhecimento, sendo de menor importância a liberdade para criar e inovar no ambiente de trabalho. No presente estudo sugere-se que a independência e a liberdade de criação foram fatores de importância para o sentimento de reconhecimento, uma vez que a autonomia correlacionou-se a este sentimento de maneira positiva.

O *feedback*, que se correlacionou mais fortemente com os sentimentos de apreciação e reconhecimento, também é apontado pela literatura como uma ferramenta para melhor engajamento da equipe. Segundo Missel (2016), corresponde a um meio pelo qual o líder pode fazer o funcionário perceber quais comportamentos devem ser mantidos, melhorados ou



desenvolvidos, sendo fundamental para a orientação de desempenhos desde que não seja realizado de maneira destrutiva. Assim, em sua forma positiva e/ou corretiva, deve ser incorporado no dia-a-dia do trabalho. Nesse sentido, Missel (2016) também afirma que o líder deve perceber que a cordialidade, o contato visual, a demonstração de interesse pelo funcionário como indivíduo, também são formas de *feedback* e têm papel fundamental para potencializar a autoestima e a motivação. Quando corretamente aplicado, o *feedback* aumenta a produtividade e o comprometimento da equipe. Nesse sentido, observa-se que no presente estudo também houve correlação, embora mais baixa, entre *feedback* e a auto avaliação positiva de capacidade e produtividade.

No presente estudo o controle (do que está sendo feito e por quem está sendo feito) por parte da liderança, conforme já explicitado, correlacionou-se positivamente com os sentimentos de apreciação e reconhecimento, o que também sugere que os respondentes esperam que seus líderes acompanhem as atividades. Embora mais baixa, houve também correlação positiva com o sentimento de importância com relação ao trabalho. Como apontado por Krausz (2007), muitas vezes os líderes exercem controle excessivo ou escasso. Nesse sentido, Coates e Breeze (2000) observam que a dificuldade em delegar tarefas muitas vezes provém de receios de que as mesmas não sejam realizadas da melhor maneira, ou da crença de que investir tempo explicando “como fazer” não é uma boa estratégia. Ainda, essa dificuldade pode provir também do medo da competição que poderá ser desencadeada pela aprendizagem e progresso do subordinado, e dessa forma alguns líderes podem acabar preferindo assumir muitas tarefas sozinhos e/ou delegando apenas ações muito simples ou consideradas indesejáveis. Se o líder se propuser a definir o que, quanto e a quem serão destinadas as atividades, empregando um sistema de controle, supervisionando e auxiliando no aprendizado, acaba por contribuir com o desenvolvimento, aprendizado e com a tomada de iniciativas por parte da equipe.

Assim, sugere-se que os respondentes da presente pesquisa se sentem mais reconhecidos e apreciam melhor seu trabalho quando suas atividades são “percebidas” pelo líder, ou seja, quando o líder sabe “quem está fazendo o quê” (controle), orientando seu desenvolvimento (*feedback*) e propiciando espaço para criação (autonomia). Rosas e Moraes (2011) ressaltam que o reconhecimento tem importância para a formação de identidade individual e coletiva, o que se faz fundamental para que haja cooperação diante das questões relativas ao trabalho. Assim, o trabalhador necessita de um sentido para seu trabalho, para que sinta que seus esforços valem a pena. Sá e Lemoine (1998) afirmam que o estilo de liderança interfere no comprometimento do trabalhador, sendo o respeito, a confiança e a aproximação fundamentais. Nesse sentido, e considerando os resultados da presente pesquisa, o *feedback* e a concessão de autonomia seriam uma comprovação de que o trabalhador está sendo observado como indivíduo, com capacidades e potencialidades próprias, o que pode conferir, portanto, maior sentido de reconhecimento e de apreciação do trabalho. Portanto, os resultados também sugerem que se não há *feedback*, nem um certo espaço para criação, o trabalhador tende a se sentir menos reconhecido, ao mesmo tempo que a falta de controle por parte do líder também pode causar este efeito.



A correlação entre a identificação com os princípios do líder e o sentimento de importância com relação ao trabalho desenvolvido sugere uma necessidade de identificação por parte do liderado para com o seu líder para que valorize seu trabalho, o que é corroborado pelas demais correlações, embora mais baixas, entre a identificação com os princípios e os sentimentos de apreciação e reconhecimento. É possível considerar, como apontado por Murray (2012), que a autenticidade é uma característica bastante desejável para inspirar confiança e comprometimento, devendo o líder demonstrar o que realmente acredita, de maneira convincente e verdadeira. Ainda que seja comum utilizarem-se metas financeiras para motivação de equipes, geralmente as pessoas necessitam de razões mais profundas para desempenharem seu trabalho, sentindo que aquilo que fazem tem alguma importância, que faz alguma diferença. Assim, líderes que defendem aquilo que acreditam ser certo, com honestidade, respeito e princípios, têm maior poder de influência, sendo a convicção, o caráter, a paixão e a clareza mais importantes do que o domínio de determinadas técnicas.

CONCLUSÃO

A maior parte do público entrevistado apresentou entre 25 e 45 anos, tendo sido abrangidas diferentes áreas de atuação e, conseqüentemente, diferentes tipos de ambiente de trabalho e cargos de liderança. Todas as correlações entre aspectos de liderança e motivação foram positivas. As correlações mais altas, embora inferiores a 0,5, foram obtidas entre a autonomia para desenvolvimento das atividades e a sensação de reconhecimento; o recebimento de *feedback* e os sentimentos de apreciação e reconhecimento; o controle por parte do líder do que está sendo feito pela equipe e os sentimentos de reconhecimento e apreciação e, por fim, a identificação com os princípios do líder e o sentimento de importância com relação ao trabalho desenvolvido. Diante destes resultados, pôde-se inferir tendência de maior sentimento de reconhecimento e apreciação quando são concedidos autonomia e *feedback*, além da existência de um controle, por parte da liderança, de quem está realizando as atividades. Ainda, há necessidade de identificação com os princípios do líder para o desenvolvimento de sentimentos de reconhecimento e apreciação, e, principalmente, para valorização do trabalho desenvolvido. O tema abordado é de interesse para qualquer forma de organização, uma vez que cargos de liderança, nos seus diferentes níveis, normalmente estão presentes nas diferentes áreas, e a relação líder-liderado é um fator chave para o desempenho das equipes. Considerando as constantes mudanças nas relações de trabalho e seus ambientes, novos estudos que busquem a investigação detalhada de possíveis tendências entre diferentes faixas etárias, regiões geográficas, áreas de atuação ou outras características que definam grupos específicos, podem contribuir com um melhor entendimento das percepções e expectativas das equipes. Quanto maior o conhecimento nesse campo, mais próximos estaremos de desenvolver relações mais saudáveis, capazes de trazer bem-estar e de contribuir com o desenvolvimento e crescimento de todos os envolvidos, sejam estes líderes ou não.

REFERÊNCIAS

- Belohlavek, P. (2006). *Como Manejar Problemas Complexos: Uma abordagem ontológica unicista* (1a ed.). Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Bonome, J. B.V. (2009). *Princípios de Administração* (1a ed.). Curitiba: Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino IESDE Brasil.



- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coates, J., & Breeze, C. (2000). *Delegar Tarefas com Segurança* (1a ed.). São Paulo: Nobel.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança baseada em princípios* (10a ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Escarce, A. G., Lemos, S. M. A., & Carvalho, S. A. S. (2017). Correlação entre aspectos de satisfação e o trabalho de fonoaudiólogos de uma rede de saúde auditiva. *Revista CEFAC – Speech, Language, Hearing Sciences and Education Journal*, 19(6), 756-763. <https://doi.org/10.1590/1982-021620171966117>
- Ferreira, A. (2006). *Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brasil.
- Hammer, Ø., Harper, D. A. T., & Ryan, P. D. (2001). Past: Paleontological Statistics software package for education and data analysis. *Paleontologia Electronica*, 4(1), 1-9.
- Hiriyappa, B. (2018). *Gestão de Motivação e suas teorias*. Babelcube Inc. ISBN B07CYJDQR7.
- Hunter, J. C. (2010). *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a essência da liderança* (1a ed). Rio de Janeiro: Sextante.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Fundamentos da Administração Contemporânea* (4a ed). Porto Alegre: AMGH Editora LTDA.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo. A conquista da liderança* (1a ed). São Paulo: Nobel.
- Mações, M. A. R. (2018). *Manual de Gestão Moderna: Teoria e Prática* (2a ed). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46.
- Missel, S. (2016). *Feedback corporativo: como saber se está indo bem* (2a ed). São Paulo: Editora Saraiva.
- Meshane, S. L., & Glinow, M. A.V. (2014). *Comportamento Organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global* (6a ed). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Murray, K. (2012). *A linguagem dos líderes: como os principais CEOs se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados*. São Paulo: Clio Editora.
- Pereira, M. C. B. (2014). *RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências* (1a ed). São Paulo: Saraiva.
- Rosas, M. L. M., & Moraes, R.D. (2011). A importância do reconhecimento no contexto de trabalho. *Humaitá*, 7(2), 210-224.
- Sá, M. A. D., & Lemoine, C. (1998). O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Sosnowski, A. S. (2018). *Empreendedorismo para leigos* (1a ed). Rio de Janeiro: Alta Books.
- Vieira, M. M. F., Knopp, G. C., Rolim, H. L., Simões, J. M., & Darbilly, L.V.C. (2012). *Teoria Geral da administração* (1a ed). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Voigtlaender, K., Beiler, G., & Walkowski, M. (2011). Liderança e motivação nas organizações. *Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 8.

