

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES, SOB A ÓTICA DA LITERATURA**

## RESUMO

O papel do líder que inspira, influencia e motiva vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações, visto que as equipes de trabalho são constituídas pelo reflexo dos seus gestores. A capacidade de motivar os liderados deve ser uma das principais ocupações do líder, uma vez que profissionais motivados tendem a alavancar os resultados organizacionais. A relevância do tema está vinculada ao fato de que, os colaboradores são um dos principais fatores para o sucesso organizacional e que torná-los motivados produz melhora significativa no desempenho do negócio. Nesse sentido, a liderança transformacional torna-se importante visto que os líderes transformacionais incentivam, inspiram e motivam os colaboradores. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é verificar a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, a partir de uma revisão da literatura. A pesquisa utilizada é de natureza qualitativa, explicativa e descritiva. Quanto aos meios, foi empregada a pesquisa bibliográfica, baseada em livros, revistas, monografias e artigos, com o objetivo de verificar a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores. Em seguida, procedeu-se na leitura e fichamento de trechos dos referidos materiais. Após a revisão da literatura, concluiu-se que as principais características dos líderes transformacionais, a saber: a influência idealizada, o estímulo intelectual, a consideração individualizada, o carisma, o simbolismo, a delegação de poder, a integridade e a motivação inspiracional contribuem significativamente para a motivação dos colaboradores. Sendo a motivação inspiracional, a capacidade do líder transformacional de acreditar no potencial de seus liderados, buscar desenvolvê-los, motivá-los, incentivá-los e impulsioná-los a dar o melhor de si para o próprio desenvolvimento deles, bem como para o alcance de resultados por parte da organização. As referidas características dos líderes transformacionais combinadas geram colaboradores motivados, que por sua vez, conseguem ir além das suas próprias limitações, gerando uma relação ganha-ganha, em que ganha o colaborador e a organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança transformacional. Liderança transformacional e motivação. Influência dos líderes transformacionais.

## ABSTRACT

The role of the leader who inspires, influences and motivates has been gaining more prominence in organizations, as the work teams are constituted by the reflection of their managers. The ability to motivate the followers must be one of the main occupations of the leader, since motivated professionals tend to leverage organizational results. The relevance of the theme is linked to the fact that employees are one of the main factors for organizational success and that making them motivated produces a significant improvement in business performance. In this sense, transformational leadership becomes important as transformational leaders encourage, inspire and motivate employees. Thus, the general objective of this work is to verify the influence of transformational leadership on employee motivation, based on a literature review. The research used is qualitative, explanatory and descriptive. As for the means, bibliographic research was used, based on books, magazines, monographs and articles, with the objective of verifying the influence of transformational leadership in the motivation of employees. Then, the reading and recording of excerpts from the aforementioned materials was carried out. After reviewing the literature, it was concluded that the main characteristics of transformational leaders, namely: idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration, charisma, symbolism, empowerment, integrity and inspirational motivation contribute significantly for employee motivation. As inspirational motivation, the transformational leader's ability to believe in the potential of his followers, seek to develop them, motivate them, encourage them and drive them to give their best for their own development, as well as for the achievement of results by the organization. The aforementioned characteristics of transformational leaders combined generate motivated employees, who, in turn, manage to go beyond their own limitations, generating a win-win relationship, in which the employee and the organization win.

**KEY WORDS:** Transformational leadership. Transformational leadership and motivation. Influence of transformational leaders.

## 1 INTRODUÇÃO

O papel do líder que inspira, influencia e motiva vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações, visto que as equipes de trabalho são constituídas pelo reflexo dos seus gestores. Ao longo dos anos, várias teorias sobre liderança foram desenvolvidas. O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes (AGUIAR, 2005). As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outra direção do final dos anos de 1940 até o final dos anos 1960. Eles procuravam descobrir comportamentos específicos que diferenciavam os líderes dos não líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Aguiar (2005) salienta que a impossibilidade de isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a buscarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. Ademais, surgiram outras teorias contemporâneas, ou neocarismáticas, sobre liderança, como a teoria da liderança carismática de House (1977) e a transformacional e transacional de Bass (1985) e Burns (1978), sendo a última o objeto de estudo e aprofundamento deste trabalho.

A Liderança Transformacional ou Transformadora, segundo os autores Bennis e Nanus (1988), consiste em uma liderança que converte líderes em agentes de mudança, lançando os liderados à ação. Ela reúne características como motivação inspiradora, carisma, consideração individualizada (ou seja, atenção pessoal), orientação técnica, além do estímulo intelectual com a oferta de novos desafios e tarefas (BERGAMINI, 2002).

A liderança está vinculada com o processo motivacional, havendo uma relação de dependência entre líder e liderados, uma vez que para que o líder desenvolva suas competências é necessário entender as motivações dos membros da equipe (MAXIMIANO, 2012). Ainda para Maximiano (2012), a liderança é um processo social complexo, onde a motivação da equipe apresenta-se como o principal elemento.

Desta maneira, o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores? Logo, o objetivo geral do trabalho é verificar a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, a partir de uma revisão da literatura. Como objetivos específicos foram definidos: i) identificar as principais características de um líder transformacional; ii) verificar os principais fatores de motivação da equipe de trabalho; iii) identificar a relação existente entre a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores.

A relevância do tema está vinculada ao fato de que, os colaboradores são um dos principais fatores para o sucesso organizacional e que torná-los motivados produz melhora significativa no desempenho do negócio. Em contrapartida, equipes desmotivadas conduzem, por exemplo, ao baixo comprometimento com os objetivos traçados, baixa produtividade, busca pela zona de conforto e conflitos entre os membros das equipes. Dessa maneira, os liderados podem se tornar um problema para seus líderes e, conseqüentemente para a organização. Sendo assim, é de suma importância que as empresas busquem entender os principais fatores motivacionais de seus colaboradores, bem como os benefícios que a Liderança Transformacional pode produzir nesse

sentido.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Conforme McShane e Glinow (2013), cada vez mais tem se entendido a liderança como sendo a habilidade de influenciar, motivar e capacitar as outras pessoas com a finalidade de atingir a eficácia e o sucesso nas organizações. Nesse sentido, para fundamentar o estudo, serão apresentados a seguir os conceitos de liderança, Liderança Transformacional e motivação.

### **2.1 Sobre liderança e Liderança Transformacional**

A liderança é entendida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo (STONER; FREEMAN, 1995). Ela envolve pessoas, por este motivo, conforme explicam Kouzes e Posner (1991), é um processo que consiste em obter o melhor de si mesmo e dos outros, uma vez que o alcance do envolvimento dos membros da equipe é vital para se conseguir chegar ao topo.

Bergamini (1994) salienta que, embora existam várias definições para liderança, dois aspectos parecem ser comuns à maioria das definições. Primeiramente, permanece o denominador comum que a liderança está vinculada a um processo grupal (BERGAMINI, 1994). Em segundo lugar, fica claro que se trata de uma atividade influenciadora, exercida de maneira intencional pelos líderes (BERGAMINI, 1994). Kouzes e Posner (2013) ressaltam que líderes mobilizam outras pessoas que desejam lutar pelas aspirações comuns, o que indica que, basicamente, liderança é relacionamento. Relacionamento entre os que querem liderar e os que preferem ser liderados, sendo a qualidade deste relacionamento fator primordial quando se deseja alcançar feitos extraordinários.

Nesse contexto de liderança, Aguiar (2005) salienta que há uma ênfase nova e importante nos estudos sobre o tema, apontando a Liderança Transformacional como aquela que desenvolve novas visões para a organização e mobiliza os colaboradores para aceitar e trabalhar no sentido de concretizar essas visões. Sinalizando que o líder transformacional é crítico para a revitalização das empresas atuantes no mercado.

No ano de 1978, James MacGregor Burns publicou seu trabalho como resultado dos seus estudos sobre movimentos políticos, revolucionários e ideológicos no século XX. Na obra, Burns indicou que os líderes sempre acabam optando por uma das duas formas de conduzir as relações de liderança, as quais foram por ele chamadas de lideranças transacional e transformacional (VILELA, 2012). Na década posterior, Bernard Bass publicou seu trabalho, no entanto, com uma abordagem teórico-empírica voltada para estudos organizacionais, em que a liderança transformacional significava dar suporte aos seguidores para aumentar sua performance, utilizando a motivação, baseada em um relacionamento de caráter carismático à atenção individualizada, para com os seus seguidores (VILELA, 2012).

### **2.1 Características dos Líderes Transformacionais**

Características como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada estão presentes na liderança

transformacional, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010). Além destas, conforme o autor Schermerhorn (2006), os líderes transformacionais também apresentam qualidades especiais como o carisma, o simbolismo, a delegação de poder e a integridade. Tais características e qualidades são descritas no Quadro 1, apresentado a seguir.

**Quadro 1 – Características dos Líderes Transformacionais**

<b>AUTORES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Robbins, Judge e Sobral (2010)</b>	<b>Influência idealizada</b>	Oferece uma visão e o sentido de missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
<b>Robbins, Judge e Sobral (2010)</b>	<b>Motivação inspiracional</b>	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
<b>Robbins, Judge e Sobral (2010)</b>	<b>Estímulo intelectual</b>	Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
<b>Robbins, Judge e Sobral (2010)</b>	<b>Consideração individualizada</b>	Dá atenção personalizada, trata individualmente, aconselha, orienta.
<b>Schermerhorn (2006)</b>	<b>Carisma</b>	Faz surgir o entusiasmo, a fé, a lealdade, o orgulho e a confiança em relação a eles mesmo por meio do poder da referência pessoal e de apelos para a emoção.
<b>Schermerhorn (2006)</b>	<b>Simbolismo</b>	Identifica “heróis”, oferece recompensas especiais e mantém cerimônias, espontâneas e planejadas, para celebrar a excelência e o alcance de um elevado nível de desempenho.
<b>Schermerhorn (2006)</b>	<b>Delegação de poder</b>	Ajuda outras pessoas a progredir, remove obstáculos relacionados ao desempenho, compartilha responsabilidades e delega o trabalho verdadeiramente desafiador.
<b>Schermerhorn (2006)</b>	<b>Integridade</b>	Ser honesto e confiável, agindo de maneira consistente com sua convicção pessoal e prosseguindo por meio de compromisso.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os seguidores desse tipo de líder são mais fortemente dedicados, mais satisfeitos com o seu trabalho e dispostos a empregar um esforço extraordinário para alcançar o sucesso em tempos de crise (SCHERMERHORN, 2006).

### **2.3 Sobre motivação**

A Motivação pode ser entendida como as forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa em uma organização, o nível de esforço e o nível de persistência de um indivíduo diante dos obstáculos (JONES; GEORGE, 2018). O estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua

motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas (MAXIMIANO, 2012).

### 2.3.1 Teorias motivacionais

#### 2.3.1.1 Teoria das necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. De acordo com Maslow, o princípio básico da motivação é que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas (LACOMBE, 2009). Ainda conforme Lacombe (2009), Abraham Maslow procurou definir uma hierarquia com os 5 tipos de necessidades diferentes, que são elas: “Fisiológicas (básicas para a manutenção da vida, como alimento, sono, abrigo)” (LACOMBE, 2009, p. 132), “Segurança (preservação, afastamento do perigo físico)” (LACOMBE, 2009, p. 132), “ Sociais (participação, aceitação, identificação com os seus iguais, formação de família)” (LACOMBE, 2009, p. 133), “Status e Estima (ego, amor-próprio, reconhecimento do valor por si mesmo e do respeito alheio)” (LACOMBE, 2009, p. 133) e “Autorrealização (atingir o máximo do potencial individual, tornar-se aquilo que é capaz, dar uma contribuição efetiva para o sociedade e o país)” (LACOMBE, 2009, p. 134).

#### 2.3.1.2 Teoria do ERG

A teoria do ERG, desenvolvida por Clayton Alderfer, converte as cinco categorias de necessidades da hierarquia de Maslow em três categorias universais, a saber: existência, relacionamento e crescimento (JONES; GEORGE, 2018). A categoria existência trata das “necessidades básicas de alimento, água, roupa, abrigo e um lugar estável e seguro” (JONES; GEORGE, 2018, p. 466). Já a categoria relacionamento aborda a “necessidade de ter boas relações interpessoais para compartilhar ideias e sentimentos e ter uma comunicação aberta” (JONES; GEORGE, 2018, p. 466). Enquanto a categoria de crescimento descreve “necessidades de autodesenvolvimento e de trabalho criativo e produtivo” (JONES; GEORGE, 2018, p. 466).

Ambos os autores, Alderfer e Maslow concordam que, à medida que as necessidades de nível inferior são atendidas, uma pessoa pode buscar satisfazer as necessidades de nível superior. No entanto, para Clayton Alderfer uma pessoa pode ser motivada pelas necessidades em mais de um nível ao mesmo tempo. Ademais, quando alguém é incapaz de atender as necessidades de nível superior, como necessidades de crescimento, a motivação para satisfazer as necessidades de nível mais inferior torna-se maior (JONES; GEORGE, 2018).

#### 2.3.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Essa teoria é um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho. A teoria dos dois fatores de Herzberg trata dos fatores Motivacionais ou Intrínsecos e dos Fatores Higiênicos ou Extrínsecos (MAXIMIANO, 2012). “Fatores Motivacionais ou Intrínsecos: trabalho em si, realização de algo importante, exercício da responsabilidade e possibilidade de aprendizagem e crescimento”

(MAXIMIANO, 2012, p. 243). “Fatores Higiênicos ou Extrínsecos: estilo de liderança, relações pessoais, salário, políticas de administração e recursos humanos e condições físicas e segurança do trabalho” (MAXIMIANO, 2012, p. 243).

Segundo essa teoria, em situações de trabalho, “somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação como trabalho” (MAXIMIANO, 2012, p. 243). Já os fatores extrínsecos “não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho” (MAXIMIANO, 2012, p. 243). Os fatores extrínsecos afetam tão somente o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação. O principal ponto da teoria dos dois fatores é a ideia de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma régua, salienta ainda Maximiano (2012).

## **2.4 Liderança transformacional x motivação**

Como já abordado neste estudo, o líder transformacional busca dar suporte aos seguidores para aumentar sua performance, utilizando a motivação, baseada em um relacionamento de caráter carismático à atenção individualizada, para com os seus liderados (VILELA, 2012). Para Bass e Avolio (1993 apud BARRETO *et. al*, 2009) a motivação inspiracional, característica do líder transformacional baseia-se na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo assim o comprometimento. Ressaltasse a importância de o líder encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos estabelecidos. O referido equilíbrio possibilita que os liderados sejam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua possibilidade de realização.

De acordo com Jones e George (2008), a Liderança Transformacional ocorre quando os gerentes mudam (ou transformam) seus liderados de três formas: primeiramente, os gestores chamados “[...] transformacionais conscientizam os subordinados de como o trabalho deles é importante para a organização e de como ele é necessário para eles desempenharem seus cargos da melhor forma possível, de modo que a organização possa atingir seus objetivos” (JONES; GEORGE, 2018, p. 513). A segunda forma é: “os gerentes transformacionais conscientizam seus subordinados das próprias necessidades destes para conseguirem crescimento pessoal, desenvolvimento e realização” (JONES; GEORGE, 2018, p. 513). Por fim, a terceira forma descrita é que “motivam seus subordinados a trabalharem para o bem da organização como um todo, e não apenas para o seu próprio benefício pessoal” (JONES; GEORGE, 2018, p. 514). Como resultado os colaboradores ficam altamente motivados e ajudam a organização a alcançarem seus objetivos (JONES; GEORGE, 2018).

## **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, serão abordados os aspectos metodológicos adotados na pesquisa. No que diz respeito à natureza, serão utilizados métodos qualitativos, pois conforme Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e aprender o significado e não a frequência de certos fenômenos. Já em relação aos fins, a pesquisa é explicativa e descritiva, pois buscou descrever as características de determinado fenômeno ou objeto de estudo (GIL, 2002). Quanto aos meios, ou

seja, o método de coleta de dados, foi empregada a pesquisa bibliográfica, baseada em livros, revistas e artigos (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Em se tratando das etapas ou fases executadas para a elaboração dessa pesquisa, iniciou-se o estudo por meio do levantamento de materiais textuais em livros, artigos e monografias. Especificamente, para o levantamento dos materiais advindos de sites da internet utilizou-se os seguintes descritores para executar a pesquisa: “liderança transformacional”, “liderança e gestão de pessoas”, “líderes transformacionais” e “liderança transformacional e motivação”. Após o material levantado, procedeu-se na leitura e fichamento de trechos dos livros, artigos e outros materiais aqui trabalhados. Esses trechos estão evidenciados no Referencial Teórico da pesquisa e, também, serviram para embasar a construção das principais compreensões da seção de Resultados e Discussões.

Como dito anteriormente, foram levantados diferentes livros, artigos e outros materiais textuais para a elaboração dessa pesquisa. No Quadro 2, exposto a seguir, evidencia-se os principais autores, obras e seus anos utilizados ao longo da construção do presente estudo.

#### **Quadro 2 – Principais materiais textuais utilizados para a construção dos entendimentos da presente pesquisa**

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>
Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.	<b>Robbins, Judge e Sobral</b>	2010
Administração: conceitos fundamentais.	<b>Schermerhorn</b>	2006
Teoria Geral da Administração.	<b>Maximiano</b>	2012
Administração contemporânea.	<b>Jones e George</b>	2008
Teoria geral da administração.	<b>Lacombe</b>	2009

Fonte: Elaborado própria (2021).

Por fim, as análises que embasaram a seção de Resultados e Discussões da presente pesquisa, foram alicerçadas em trechos dos materiais lidos, bem como a partir das compreensões da pesquisadora. A partir da evidenciação das compreensões, cruzou-se com os principais entendimentos presentes nas diferentes obras aqui trabalhadas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com base nas leituras realizadas, verificou-se que o líder transformacional possui como principais características o carisma, simbolismo, delegação de poder e integridade. Essas compreensões estão salientadas nos argumentos Schermerhorn (2006). Ademais, ainda como características os líderes que adotam o estilo transformacional apresentam atributos relacionados a influência idealizada, estímulo intelectual, consideração individualizada e

motivação inspiracional, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010). A habilidade de motivar e entender os fatores que motivam é essencial, uma vez que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho organizacional, que por sua vez, depende do desempenho de cada do colaborador. Conforme compreensões de Maximiano (2012), que afirma que a motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Nesse sentido, foi possível compreender que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas.

Ainda baseado nas leituras sobre motivação, verificou-se que o principal fator de motivação dos colaboradores, ou seja, das equipes de trabalho, segundo os entendimentos de Maslow descritos pelo autor Lacombe (2009) é a busca da satisfação das necessidades, necessidades que podem ser de ordem fisiológica, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Uma necessidade quando satisfeita, passa a não motivar mais, logo o colaborador passaria a ter como fator motivacional o atendimento da necessidade logo acima na escala descrita por Maslow. Outra teoria que descreve as motivações dos trabalhadores é a Teoria do ERG, descrita neste estudo pelos autores Jones e George (2018), em que transforma as cinco categorias de necessidades da hierarquia de Maslow em três categorias universais, a saber: existência, que está relacionada com as necessidades básicas e fisiológicas de Maslow, de relacionamentos interpessoais e crescimento/autodesenvolvimento. Já a terceira teoria abordada diz respeito a teoria dos dois fatores de Herzberg, que segundo Maximiano (2012, p.243) referem-se a Fatores motivadores ou Intrínsecos, que estão relacionados com “trabalho em si, realização de algo importante, exercício da responsabilidade e possibilidade de aprendizagem e crescimento” e dos Fatores Higiênicos ou Extrínsecos que relacionam-se com “o estilo de liderança, relações pessoais, salário, políticas de administração e recursos humanos e condições físicas e segurança do trabalho” como afirma Maximiano (2012, p. 243). Para Herzberg, apenas os fatores descritos como intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho, já os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

A liderança, dentre outros conceitos, é entendida como a habilidade de motivar pessoas, com a finalidade de alcançar sucesso nas organizações. Como é possível notar através do conceito de McShane e Glinow (2013), que ressaltam que, cada vez mais tem se entendido a liderança como sendo a habilidade de influenciar, motivar e capacitar as outras pessoas com a finalidade de atingir a eficácia e o sucesso nas organizações. Nesse sentido, foi possível compreender através das pesquisas bibliográficas que o líder transformacional é um parceiro motivacional, uma vez que busca incentivar e estimular os colaboradores da relevância do desenvolvimento do trabalho deles para o bem da empresa como um todo, gerando neles motivação, o combustível necessário para o alcance de objetivos por parte da organização. Esse entendimento está apoiado nas compreensões de Jones e George (2008), que afirmam que o líder transformacional conscientiza o colaborador de como o trabalho dele é importante para a organização, bem como motivam seus liderados a trabalharem para o bem da organização como um todo, e não apenas para seu benefício próprio ou ganho pessoal. Como resultado os colaboradores ficam altamente motivados e ajudam a organização a alcançarem seus objetivos.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa qualitativa desenvolvida neste trabalho objetivou entender a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores sob a ótica da literatura, ou seja, a partir de livros e artigos científicos. Para isso, foram identificadas as principais características de um líder transformacional e os principais fatores de motivação das equipes de trabalho.

Após analisar os resultados, foi possível compreender que a liderança além de ser uma habilidade vinculada a capacidade de inspirar, conduzir, capacitar, desenvolver é, também, de motivar. Afinal, colaboradores motivados tendem a alcançar as metas e objetivos estabelecidos pelas empresas, fator esse vital para o funcionamento e continuidade das organizações. Sendo assim, o líder transformacional, conforme apontado nas pesquisas deste estudo, possui como fortes características a influência idealizada, o estímulo intelectual, a consideração individualizada, o carisma, o simbolismo, a delegação de poder, a integridade e a motivação inspiracional, sendo essa, a capacidade do líder transformacional de acreditar no potencial de seus liderados, buscar desenvolvê-los, motivá-los, incentivá-los e impulsioná-los a dar o melhor de si para o próprio desenvolvimento deles, bem como para o alcance de resultados por parte da organização.

A liderança transformacional proporciona líderes considerados modelos pelo comportamento ético e padrões morais, gerando orgulho, respeito e confiança em seus liderados. Ademais, na gestão transformacional há o estímulo intelectual, ou seja, há um estímulo para compartilhamento de ideias por partes dos liderados. Há, ainda, a consideração individualizada, em que o líder se atenta para as diferenças e particularidades de cada indivíduo. O líder transformacional oferece uma visão inspiradora e consegue gerir essa visão por meio de relacionamentos baseados na confiança e no respeito entre líder e liderados. As principais características dos líderes transformacionais combinadas geram colaboradores motivados, que por sua vez, conseguem ir além das suas próprias limitações, gerando uma relação ganha-ganha, em que ganha o colaborador e a organização.

Nesse sentido, após análise de dados e resultados, foi possível alcançar o objetivo geral da pesquisa, o qual buscava compreender a influência da Liderança transformacional na motivação dos colaboradores. Cabe ressaltar que, a partir do desenvolvimento e das análises dos resultados e discussões alcançou-se os objetivos específicos definidos que eram identificar as principais características de um líder transformacional; verificar os principais fatores de motivação da equipe de trabalho e identificar a relação existente entre a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores. No entanto, cabe ressaltar que, mesmo que o trabalho tenha alcançado os seus objetivos, a sua atuação é limitada, uma vez que o estudo foi baseado em produções textuais voltadas para um tipo específico de liderança, ademais não foram encontrados muitos artigos que relacionassem a Liderança Transformacional e os fatores motivacionais dos colaboradores.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas envolvendo uma população de colaboradores sobre os seus respectivos líderes e como a abordagem transformacional influenciaria os liderados no alcance do seu desenvolvimento profissional e no processo motivacional. Ainda como recomendação, sugere-se que as organizações possam abordar a liderança transformacional através de treinamentos e pesquisas com

colaboradores para que as empresas verifiquem o quanto as características dos líderes transformacionais impactam e influenciam no desenvolvimento e motivação dos liderados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. S. M. **As teorias da liderança e o enfoque transformacional: aplicação nas organizações.** 2005. 93 f. Monografia de Pós-Graduação – Programa de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. RAUSP Management Journal, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: AMGH, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

MCSHANE, S.L; GLINOW, M.A.V. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: AMGH, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

SCHERMERHORN, J.R. **Administração: conceitos fundamentais.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 2006.

VILELA, J. R. P. X. **O líder e a liderança: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno.** 2012. 541 f. Tese de Doutorado. Programa de

Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica – PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.