

O papel da liderança na motivação dos colaboradores e seus impactos organizacionais.

The role of leadership in employee motivation and its organizational impacts.

Denise da Silva Taveira

Richard Mateus Gama de Souza

Victor Fernando Nascimento de Souza

Orientadora: Profa. M.Sc. Joziane Mendes do Nascimento

RESUMO

Este estudo examina o papel da liderança na motivação dos funcionários e seus impactos no desempenho, no clima organizacional e na prevenção de riscos trabalhistas. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva e explicativa. O estudo articula autores clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas com marcos legais brasileiros, como a Constituição Federal, a CLT, a LGPD, a NR-1 e as Leis nº 14.457/2022, nº 14.611/2023 e nº 14.831/2024. Os resultados indicam que lideranças preparadas fortalecem autonomia, comunicação, justiça, reconhecimento, segurança psicológica, saúde mental e aprendizagem contínua. Constatou-se ainda que práticas autoritárias, omissas ou discriminatórias reduzem engajamento e ampliam riscos psicossociais. Conclui-se que a liderança eficaz não se limita à cobrança de metas, mas atua de forma ética, preventiva e humanizada, alinhando resultados organizacionais, dignidade humana, conformidade trabalhista e relações profissionais equilibradas.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Saúde mental. Compliance trabalhista. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This study examines the role of leadership in employee motivation and its impacts on performance, organizational climate, and the prevention of labor-related risks. The research is bibliographic and documentary, with a qualitative, descriptive, and explanatory approach. The study connects classic and contemporary authors in people management with Brazilian legal frameworks, including the Federal Constitution, the Labor Code, the General Data Protection Law, Regulatory Standard No. 1, and Laws No. 14,457/2022, No. 14,611/2023, and No. 14,831/2024. The results show that prepared leaders strengthen autonomy, communication, fairness, recognition, psychological safety, mental health, and continuous learning. It was also found that authoritarian, neglectful, or discriminatory practices reduce engagement and increase psychosocial risks. It is concluded that effective leadership must be ethical, preventive, and humanized, aligning organizational results, human dignity, labor compliance, and balanced professional relationships.

Keywords: Leadership. Motivation. Mental health. Labor compliance. Organizational performance.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas ocupa posição estratégica nas organizações contemporâneas, pois a competitividade deixou de depender apenas de tecnologia, capital e processos internos. Em ambientes marcados por mudanças rápidas, novas formas de trabalho, pressão por produtividade e maior atenção à saúde mental, a capacidade de liderar pessoas tornou-se um fator decisivo para a qualidade das relações laborais e para a sustentabilidade dos resultados.

Nesse contexto, a motivação dos colaboradores permanece como tema central para a administração e para o comportamento organizacional. Ela influencia a aprendizagem, o engajamento, a permanência de talentos, a cooperação entre equipes e a disposição para contribuir com os objetivos institucionais. Entretanto, motivar pessoas não significa aplicar fórmulas padronizadas ou apenas oferecer benefícios materiais. A motivação envolve necessidades, valores, expectativas, sentido do trabalho, reconhecimento, autonomia e percepção de justiça.

A liderança surge como elemento articulador entre as necessidades humanas e as metas da organização. O líder contemporâneo não se limita a distribuir tarefas, controlar horários ou cobrar resultados. Sua atuação envolve comunicação clara, escuta respeitosa, desenvolvimento de competências, prevenção de conflitos, promoção da segurança psicológica e cuidado com a dignidade no ambiente de trabalho. Dessa forma, a liderança passa a ter dimensão estratégica, humana e também jurídico-preventiva.

A relevância do tema é reforçada pelos desafios atuais de engajamento. A Gallup (2026) apontou que apenas 20% dos empregados no mundo estavam engajados em 2025, o que evidencia a necessidade de práticas gerenciais capazes de aproximar pessoas, propósito e

resultados. Além disso, no Brasil, a atualização da NR-1 e as orientações do Ministério do Trabalho e Emprego ampliaram a discussão sobre fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, como metas excessivas, assédio, falta de apoio, conflitos interpessoais e ausência de autonomia.

Diante dessa realidade, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a atuação estratégica da liderança influencia a motivação dos colaboradores e quais impactos essa atuação produz no desempenho, no clima organizacional e na prevenção de riscos trabalhistas?

O objetivo geral deste artigo é analisar o papel da liderança na motivação dos colaboradores e seus impactos organizacionais, considerando aspectos comportamentais, estratégicos e técnico-jurídicos. Como objetivos específicos, busca-se compreender os conceitos atuais de liderança e motivação; identificar práticas de liderança que favorecem engajamento e segurança psicológica; relacionar motivação, clima organizacional e desempenho; e demonstrar a importância da legislação trabalhista, da saúde e segurança no trabalho e da proteção da dignidade humana para uma liderança eficaz.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de atualizar o debate acadêmico sobre liderança e motivação, superando abordagens genéricas e aproximando a gestão de pessoas das exigências contemporâneas de compliance trabalhista, prevenção de assédio, igualdade de oportunidades, proteção de dados e promoção da saúde mental. Assim, o artigo está organizado em introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas e liderança no contexto contemporâneo

A gestão de pessoas deixou de ser uma atividade restrita a rotinas administrativas e passou a integrar a estratégia das organizações. Para Chiavenato (2020), as pessoas constituem o principal diferencial competitivo, pois são elas que interpretam cenários, aplicam conhecimento, solucionam problemas e dão sentido aos recursos disponíveis. Essa compreensão amplia a responsabilidade da liderança, que passa a atuar como mediadora entre objetivos institucionais e expectativas individuais.

Dutra (2021) destaca que a gestão de pessoas deve considerar a complexidade do ambiente organizacional e a singularidade dos trabalhadores. Nessa perspectiva, liderar não significa apenas exercer autoridade formal, mas construir condições para que a equipe

compreenda seu papel, desenvolva competências e perceba coerência entre discurso, prática e reconhecimento.

A liderança, portanto, funciona como ponte entre estratégia e cotidiano. É por meio dela que metas são traduzidas, prioridades são alinhadas, conflitos são tratados e valores organizacionais são transformados em condutas concretas. Quando esse processo ocorre com respeito e clareza, a equipe tende a apresentar maior confiança e comprometimento; quando ocorre de forma autoritária, contraditória ou omissa, os impactos negativos atingem o clima, a produtividade e a saúde do trabalhador.

2.2 Conceito de liderança e evolução dos estilos

A liderança pode ser compreendida como um processo de influência social pelo qual uma pessoa mobiliza outras para alcançar objetivos compartilhados. Essa influência não se confunde com imposição. Embora a autoridade formal possa garantir obediência momentânea, a liderança efetiva depende de legitimidade, comunicação, exemplo, confiança e capacidade de orientar o grupo em situações diversas.

Yukl e Gardner (2020) afirmam que a efetividade da liderança deve ser analisada pelos resultados alcançados e pela qualidade das relações estabelecidas. Northouse (2021) também ressalta que liderar envolve processo, influência, grupo e objetivos comuns. Assim, o líder não atua isoladamente; sua prática depende da interação com os liderados e da leitura adequada do contexto.

A literatura clássica identificou estilos como liderança autocrática, democrática e liberal. A autocrática concentra decisões e pode ser necessária em situações emergenciais, mas, quando utilizada como padrão permanente, tende a reduzir participação e iniciativa. A democrática favorece o diálogo, corresponsabilidade e aprendizagem. A liberal, por sua vez, pode estimular autonomia em equipes maduras, mas gera desorganização quando falta direção, acompanhamento ou clareza de papéis.

As pesquisas atuais ampliaram essa classificação ao discutir modelos transformacionais, inclusivos, servidores, autênticos e orientados ao desenvolvimento. Tais modelos valorizam inspiração, ética, apoio, escuta, diversidade e aprendizagem. Calvosa e Ferreira (2023) observam que as representações sociais de liderança passaram de uma visão centrada no comando para uma concepção mais colaborativa e humanizada, coerente com os desafios do século XXI.

2.3 Motivação no trabalho: conceitos e perspectivas atuais

A motivação corresponde ao conjunto de forças internas e externas que direcionam, sustentam e intensificam o comportamento humano. No trabalho, ela se relaciona à maneira como o indivíduo percebe suas atividades, seu reconhecimento, suas oportunidades de crescimento e o sentido de pertencimento ao grupo. Por isso, não pode ser compreendida apenas como disposição individual, mas como resultado de interações entre pessoa, liderança e ambiente.

As teorias clássicas, como a hierarquia das necessidades, a teoria dos dois fatores, as necessidades adquiridas e a expectativa, contribuíram para explicar por que as pessoas se empenham em determinadas atividades. Mesmo com limitações, tais teorias continuam relevantes por demonstrarem que salário, segurança, reconhecimento, relações sociais, autonomia e autorrealização interferem no comportamento organizacional.

A Teoria da Autodeterminação, discutida por Gagné et al. (2022), oferece contribuição atual ao afirmar que a motivação tende a ser mais consistente quando o trabalhador percebe autonomia, competência e vínculo social. McAnally e Hagger (2024) reforçam que resultados adaptativos no trabalho, como satisfação, engajamento, desempenho e bem-estar, estão associados à satisfação dessas necessidades psicológicas básicas.

Dessa forma, é inadequado afirmar que o líder “coloca” motivação no colaborador. A motivação possui dimensão subjetiva e nasce de processos internos, mas pode ser favorecida ou bloqueada pelo ambiente. O papel da liderança é criar condições para que o trabalhador encontre sentido no que realiza, receba suporte, compreenda expectativas e perceba justiça nas decisões organizacionais.

2.4 Clima organizacional, segurança psicológica e engajamento

O clima organizacional expressa a percepção compartilhada dos colaboradores sobre práticas, políticas, relações e condições de trabalho. Ele funciona como indicador da qualidade da gestão e influencia diretamente a motivação. Ambientes baseados em comunicação clara, respeito e cooperação tendem a estimular a confiança; ambientes marcados por medo, silêncio e insegurança tendem a reduzir o engajamento.

A segurança psicológica tornou-se um conceito central para compreender equipes de alto desempenho. Ela se refere à possibilidade de perguntar, discordar, admitir erros e apresentar sugestões sem medo de humilhação, retaliação ou exposição injusta. Rocha et al. (2024) evidenciam que a liderança possui impacto relevante na construção desse ambiente, pois o comportamento do líder orienta a forma como a equipe lida com falhas, dúvidas e conflitos.

O engajamento traduz essa relação de forma prática. Colaboradores engajados demonstram energia, dedicação e propósito, mas o engajamento saudável não deve ser confundido com excesso de disponibilidade ou sobrecarga. Quando a busca por resultados desconsidera limites humanos, a motivação pode ser substituída por ansiedade, desgaste e afastamento emocional.

2.5 Liderança, aprendizagem e desempenho organizacional

As organizações contemporâneas dependem da capacidade de aprender continuamente. A introdução de novas tecnologias, a automação, a inteligência artificial e a necessidade de inovação exigem equipes abertas ao aprendizado. Nesse cenário, o líder que apenas controla tarefas perde espaço para o líder que desenvolve pessoas, estimula perguntas, compartilha informações e transforma erros em oportunidade de melhoria.

Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023), em estudo com equipes de trabalho, demonstraram que estilos de liderança exercem influência nos comportamentos de aprendizagem. Esse achado reforça que o desempenho organizacional não resulta apenas de competências individuais, mas também da forma como a liderança organiza o trabalho, distribui responsabilidades e cria condições para cooperação.

A liderança orientada ao desenvolvimento também contribui para retenção de talentos. Colaboradores tendem a permanecer em organizações nas quais percebem oportunidades de crescimento, reconhecimento justo, respeito e participação. Assim, motivação, aprendizagem e desempenho formam um ciclo: equipes motivadas aprendem mais, equipes que aprendem melhoram resultados e bons resultados fortalecem o sentimento de pertencimento.

2.6 Base legal aplicada à liderança, motivação e ambiente de trabalho

A análise contemporânea da liderança não pode ficar restrita ao campo comportamental, pois o exercício do poder diretivo também possui limites jurídicos. A Constituição Federal estabelece a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho como fundamentos da República, além de assegurar direitos sociais e a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança (BRASIL, 1988).

No plano infraconstitucional, a CLT reconhece o poder diretivo do empregador, mas impõe deveres de proteção, orientação e cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho. O art. 157 determina que cabe às empresas cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho e instruir os empregados quanto às precauções necessárias para evitar acidentes ou doenças ocupacionais (BRASIL, 1943).

A Lei nº 14.457/2022 reforçou a prevenção e o combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no ambiente laboral, além de ter contribuído para a ampliação do papel da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio. Desse modo, a liderança passa a exercer função relevante na prevenção de condutas abusivas, na promoção de treinamentos e no encaminhamento adequado de situações de risco (BRASIL, 2022).

A NR-1, atualizada pela Portaria MTE nº 1.419/2024, fortaleceu o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho. Segundo a norma, a organização deve considerar condições de trabalho e adotar medidas de prevenção, participação, comunicação e acompanhamento dos riscos, o que conecta diretamente liderança, organização do trabalho e saúde mental (BRASIL, 2024b).

A justiça organizacional também possui base jurídica. A Lei nº 14.611/2023 e o Decreto nº 11.795/2023 reforçam a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, dialogando com práticas de liderança relacionadas à transparência, reconhecimento, desenvolvimento e combate a discriminações (BRASIL, 2023a; BRASIL, 2023b).

A LGPD deve ser observada em pesquisas de clima, avaliações de desempenho, registros de saúde, programas de bem-estar e planos de desenvolvimento, pois dados pessoais de colaboradores exigem finalidade, necessidade, transparência, segurança e confidencialidade (BRASIL, 2018). Por fim, a Lei nº 14.831/2024 instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, reforçando a importância de ambientes de trabalho saudáveis, prevenção ao adoecimento e combate ao estigma relacionado à saúde mental (BRASIL, 2024a).

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva e explicativa. A pesquisa bibliográfica permitiu examinar livros, artigos científicos e estudos recentes sobre liderança, motivação, segurança psicológica, clima organizacional e desempenho. A pesquisa documental possibilitou analisar marcos normativos brasileiros relacionados ao trabalho, à saúde mental, à proteção de dados, à igualdade e à prevenção de riscos psicossociais.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica contribui para explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas. Gil (2022) acrescenta que a investigação científica exige planejamento, delimitação do problema, seleção adequada das

fontes e interpretação coerente dos dados. Com base nessa orientação, o estudo buscou integrar teoria administrativa, evidências científicas recentes e legislação aplicável.

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir compreender significados, relações e interpretações vinculadas ao comportamento humano no trabalho. Como liderança e motivação envolvem experiências subjetivas, percepções de justiça, confiança e pertencimento, a análise qualitativa mostrou-se adequada para interpretar o fenômeno sem reduzi-lo exclusivamente a indicadores numéricos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva porque apresenta conceitos, características e relações entre liderança, motivação e impactos organizacionais; e explicativa porque procura demonstrar como determinadas práticas de liderança favorecem ou prejudicam o engajamento, a segurança psicológica, o desempenho e a prevenção de riscos trabalhistas.

A seleção do material priorizou obras clássicas e atuais da administração, da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, além de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais e documentos oficiais. Como critérios de inclusão, foram selecionadas fontes diretamente relacionadas ao problema de pesquisa, com preferência para publicações entre 2020 e 2026, sem desconsiderar obras clássicas indispensáveis à compreensão do tema.

A análise foi realizada por leitura interpretativa e comparativa, relacionando os conceitos levantados no referencial teórico com as exigências legais e com os impactos organizacionais identificados na literatura. Dessa forma, a metodologia mantém coerência com o resumo, a introdução, os resultados e as considerações finais, pois todos os tópicos convergem para a compreensão da liderança como prática motivacional, estratégica, preventiva e humanizada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliográfica e documental evidenciou que a liderança influencia a motivação dos colaboradores por meio de quatro dimensões integradas: relacional, estratégica, preventiva e jurídica. A dimensão relacional envolve confiança, escuta, respeito e comunicação. A estratégica relaciona motivação a desempenho, aprendizagem e retenção de talentos. A preventiva diz respeito à redução de conflitos, assédio, sobrecarga e riscos psicossociais. A dimensão jurídica demonstra que liderar também exige conformidade com normas trabalhistas, de saúde e segurança, igualdade e proteção de dados.

O primeiro resultado relevante é a superação da liderança como mero comando. A autoridade formal pode organizar rotinas, mas não sustenta motivação quando é exercida sem diálogo, justiça e reconhecimento. O trabalhador tende a se engajar com mais consistência quando compreende o propósito de sua atividade, percebe respeito na relação com a liderança e identifica coerência entre metas, recursos e critérios de avaliação.

O segundo resultado refere-se à importância dos estilos democrático, transformacional, inclusivo e orientado ao desenvolvimento. Esses estilos favorecem participação, clareza, aprendizagem e corresponsabilidade. Não se trata de eliminar a autoridade do líder, mas de exercê-la com maturidade, técnica e sensibilidade. Em equipes complexas, a autoridade eficaz é aquela que orienta, acompanha e decide sem retirar das pessoas a possibilidade de contribuir.

O terceiro resultado demonstra que a motivação sustentável depende da qualidade do ambiente. Quando o colaborador recebe feedback respeitoso, possui autonomia compatível com sua função, percebe critérios justos e encontra apoio diante de dificuldades, a organização fortalece condições internas para maior engajamento. Em sentido oposto, pressão excessiva, comunicação agressiva e ausência de suporte tendem a gerar desmotivação e adoecimento.

O quarto resultado indica que segurança psicológica e clima organizacional são mediadores entre liderança e desempenho. Equipes que podem dialogar, aprender com erros e apresentar ideias sem receio de retaliação tendem a inovar mais e solucionar problemas com maior rapidez. A liderança, nesse processo, atua como referência comportamental: o modo como o líder reage a críticas, falhas e divergências define o grau de abertura da equipe.

O quinto resultado está relacionado aos impactos organizacionais. Lideranças eficazes contribuem para produtividade, retenção de talentos, satisfação, aprendizagem, reputação institucional e redução de passivos trabalhistas. Lideranças inadequadas, por outro lado, podem ampliar conflitos, absenteísmo, rotatividade, denúncias de assédio, perda de confiança e riscos psicossociais.

4.1 Estratégias práticas para motivar equipes

Com base na literatura analisada, as estratégias de liderança capazes de favorecer a motivação das equipes podem ser organizadas em práticas concretas, aplicáveis ao cotidiano das organizações. Essas práticas não substituem políticas institucionais, mas tornam tais políticas efetivas na relação diária entre líder e liderados.

Quadro 1: Estratégias de liderança para motivação de equipes

Estratégia de liderança	Aplicação prática	Impacto esperado
Comunicação clara e escuta ativa	Explicar objetivos, alinhar expectativas, ouvir dificuldades e desenvolver respostas objetivas à equipe.	Redução de ruídos, aumento da confiança e maior comprometimento.
Feedback contínuo e construtivo	Reconhecer avanços, corrigir desvios com respeito e orientar planos de desenvolvimento.	Melhoria do desempenho, aprendizagem e percepção de justiça.
Autonomia responsável	Delegar tarefas com critérios claros, permitir participação em decisões e acompanhar sem controle excessivo.	Fortalecimento do pertencimento, da iniciativa e da corresponsabilidade.
Reconhecimento e justiça	Valorizar entregas, aplicar critérios transparentes e combater favorecimentos ou discriminações.	Aumento da motivação, da confiança e da retenção de talentos.
Desenvolvimento de competências	Estimular capacitação, aprendizagem entre pares, rotação de atividades e desafios compatíveis.	Crescimento profissional, inovação e melhoria contínua.
Segurança psicológica	Criar ambiente em que dúvidas, erros e sugestões sejam tratados sem humilhação ou retaliação.	Maior colaboração, criatividade e resolução de problemas.
Cuidado com a saúde mental	Observar sinais de sobrecarga, prevenir assédio, equilibrar metas e acionar políticas institucionais quando necessário.	Redução de riscos psicossociais, absenteísmo e conflitos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato (2020), Robbins e Judge (2020), Gagné et al. (2022), Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023), Rocha et al. (2024) e McAnally e Hagger (2024).

As estratégias apresentadas demonstram que a motivação de equipes não depende de ações improvisadas ou discursos genéricos. Ela exige práticas consistentes de liderança, sustentadas por comunicação, justiça, reconhecimento, autonomia e desenvolvimento. O enriquecimento de cargos, por exemplo, permanece relevante, mas deve ser compreendido de forma atualizada: não se trata de acrescentar tarefas sem critério, e sim de ampliar significado, autonomia e aprendizagem.

O feedback também precisa ser entendido como prática permanente e humanizada. Feedback eficiente é específico, respeitoso, oportuno e orientado ao desenvolvimento. Ele corrige desvios sem humilhar, reconhece avanços sem criar favoritismos e permite que o colaborador compreenda como sua atuação contribui para o resultado coletivo.

A autonomia, por sua vez, não significa ausência de acompanhamento. Ela representa a possibilidade de participar, decidir dentro de limites claros e contribuir para soluções. Quando equilibrada com responsabilidade e suporte, a autonomia fortalece pertencimento e iniciativa. Quando confundida com abandono, pode gerar insegurança e desorganização.

Por fim, os impactos organizacionais da liderança motivadora aparecem em múltiplos níveis. No plano individual, há maior satisfação, confiança, aprendizagem e bem-estar. No plano coletivo, há melhoria do clima, da cooperação e da comunicação. No plano institucional, há maior produtividade, retenção de talentos e redução de conflitos.

4.2 Impactos da liderança inadequada na motivação

A análise do tema também exige reconhecer os efeitos negativos de uma liderança inadequada. Líderes autoritários, omissos, contraditórios ou despreparados podem reduzir a motivação, gerar insegurança e intensificar conflitos. Nesses casos, a gestão deixa de ser fonte de orientação e passa a ser fator de desgaste.

A liderança autocrática, quando utilizada como padrão permanente, tende a gerar dependência, silêncio e baixa iniciativa. A liderança liberal, quando praticada sem acompanhamento, pode provocar sensação de abandono. Esses extremos demonstram que motivar equipes exige equilíbrio entre direção, autonomia, suporte e responsabilização.

Além disso, a liderança inadequada pode intensificar riscos psicossociais. Ambientes marcados por pressão excessiva, metas incompatíveis, comunicação agressiva, assédio, insegurança e falta de apoio podem gerar adoecimento, afastamentos, queda de produtividade e judicialização de conflitos. Por isso, a liderança precisa ser desenvolvida como competência técnica, humana e preventiva.

4.3 Integração entre liderança, legislação trabalhista e prevenção de riscos psicossociais

A incorporação da legislação ao debate evidencia que a liderança organizacional possui função motivacional, preventiva e normativa. No cotidiano, o líder representa a organização perante a equipe; por isso, suas condutas precisam observar a dignidade humana, a igualdade de tratamento, a proteção da saúde e a prevenção de abusos. O quadro a seguir sintetiza essa correlação.

Quadro 2: Marco legal aplicado à liderança e à motivação no trabalho

Norma legal	Conteúdo jurídico essencial	Aplicação na liderança e motivação
Constituição Federal de 1988	Dignidade da pessoa humana, valores sociais do trabalho, direitos sociais, saúde, segurança e valorização do trabalho humano.	Exige liderança respeitosa, inclusiva e comprometida com saúde, justiça e dignidade.
CLT	Reconhece o poder diretivo do empregador e impõe deveres de proteção, instrução e cumprimento das normas de segurança e saúde.	A cobrança por metas deve ocorrer com respeito, clareza, suporte e prevenção de abusos.

Lei nº 14.457/2022	Reforça medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho, com atuação da CIPA.	Impõe postura ativa da liderança em treinamentos, acolhimento, canais de denúncia e tolerância zero a condutas abusivas.
NR-1 e Portaria MTE nº 1.419/2024	Inserem fatores de risco psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e exigem prevenção, participação e controle.	O líder deve identificar sobrecarga, metas excessivas, falta de apoio, conflitos e assédio como riscos organizacionais.
Lei nº 14.611/2023 e Decreto nº 11.795/2023	Tratam da igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.	Reforçam critérios objetivos, transparência, tratamento isonômico e prevenção de discriminações.
LGPD	Protege dados pessoais e exige finalidade, necessidade, transparência, segurança e confidencialidade.	Pesquisas de clima, avaliações e programas de saúde devem preservar privacidade e uso ético das informações.
Lei nº 14.831/2024	Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e valoriza práticas de bem-estar no trabalho.	Estimula liderança humanizada, prevenção do adoecimento, combate ao estigma e promoção de ambientes saudáveis.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Brasil (1943, 1988, 2018, 2022, 2023a, 2023b, 2024a, 2024b, 2025, 2026).

O quadro demonstra que não há motivação sustentável em ambientes que normalizam humilhações, discriminações, assédio, insegurança, desorganização ou violação de privacidade. A liderança precisa estar alinhada às obrigações legais e às políticas internas, pois a conformidade trabalhista fortalece a confiança e reduz riscos organizacionais.

A NR-1 merece destaque porque desloca a discussão da saúde mental do campo meramente individual para a organização do trabalho. Fatores como metas excessivas, falta de autonomia, ausência de suporte, conflitos e violência não devem ser tratados apenas como fragilidade pessoal do trabalhador. Eles precisam ser identificados, avaliados e prevenidos como parte da gestão dos riscos ocupacionais, com participação dos trabalhadores e acompanhamento das medidas adotadas.

Esse ponto reforça a responsabilidade da liderança. O líder não substitui profissionais de saúde, segurança do trabalho, recursos humanos ou jurídico; entretanto, é o primeiro agente de observação do ambiente. Ao perceber sobrecarga, adoecimento, conflitos ou condutas abusivas, deve acionar os canais institucionais, orientar a equipe e contribuir para medidas preventivas.

4.4 Síntese da discussão

A síntese dos resultados permite afirmar que a liderança influencia a motivação por meio de práticas diárias, e não apenas por traços pessoais do líder. Comunicação, justiça,

reconhecimento, autonomia, feedback, segurança psicológica, proteção jurídica e cuidado com a saúde mental formam um conjunto integrado de fatores que sustentam o engajamento.

Portanto, o líder eficaz é aquele que articula metas organizacionais e necessidades humanas. Ele compreende que a organização precisa de resultados, mas reconhece que esses resultados devem ser construídos com pessoas respeitadas, orientadas, ouvidas e protegidas. Essa visão torna a liderança mais humanizada, tecnicamente eficiente e juridicamente segura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou o papel da liderança na motivação dos colaboradores e seus impactos organizacionais, demonstrando que liderar é uma prática estratégica, relacional, preventiva e juridicamente relevante. A pesquisa evidenciou coerência entre o problema proposto, o referencial teórico, a metodologia adotada e os resultados discutidos.

A resposta ao problema de pesquisa indica que a atuação estratégica da liderança influencia diretamente a motivação quando promove comunicação clara, autonomia responsável, feedback construtivo, participação, reconhecimento, segurança psicológica e justiça organizacional. Esses elementos impactam positivamente o desempenho, o clima, a aprendizagem e a retenção de talentos.

Constatou-se que a motivação possui natureza subjetiva e não pode ser imposta. A liderança, nesse sentido, não impõe motivação; ela cria condições organizacionais para que autonomia, competência, vínculo social, confiança e pertencimento sejam percebidos no trabalho. Essa compreensão humaniza o debate e evita a visão simplista de que desmotivação é apenas problema individual do trabalhador.

Também se verificou que estilos democráticos, transformacionais, inclusivos e orientados ao desenvolvimento tendem a apresentar maior capacidade de fortalecer a motivação. Por outro lado, lideranças autoritárias, omissas ou contraditórias podem produzir medo, silêncio, conflitos e adoecimento, comprometendo os resultados organizacionais.

A principal contribuição deste estudo está na atualização do tema ao integrar autores clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas com marcos legais brasileiros. A Constituição Federal, a CLT, a Lei nº 14.457/2022, a NR-1, a Lei nº 14.611/2023, a LGPD e a Lei nº 14.831/2024 demonstram que liderança e motivação também envolvem dignidade, igualdade, prevenção ao assédio, proteção de dados e promoção da saúde mental.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa possui natureza bibliográfica e documental, não envolvendo coleta empírica com trabalhadores ou gestores. Recomenda-se que estudos futuros realizem pesquisas de campo em organizações públicas e privadas, com aplicação de

questionários ou entrevistas, para mensurar a relação entre estilos de liderança, engajamento, riscos psicossociais e desempenho.

Conclui-se, portanto, que a liderança eficaz é indispensável para organizações que desejam alcançar resultados sustentáveis. Mais do que estimular produtividade, o líder contemporâneo deve construir confiança, respeitar a dignidade humana, prevenir práticas abusivas e transformar o ambiente de trabalho em espaço de desenvolvimento, segurança e cooperação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 39, e39509, 2023. DOI: 10.1590/0102.3772e39509.pt. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/PNhr6fjkmcfqWKDM5DrGnzL/>. Acesso em: 3 jun. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Decreto nº 11.795, de 23 de novembro de 2023. Regulamenta a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Brasília, DF: Presidência da República, 2023b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11795.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Brasília, DF: Presidência da República, 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Brasília, DF: Presidência da República, 2024a. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14831.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação do capítulo 1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais e altera o Anexo I da NR-1. Brasília, DF: MTE, 2024b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-1.419-de-27-de-agosto-de-2024-58077827>. Acesso em: 22 jun. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Guia de informações sobre fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Brasília, DF: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1: Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/manuais-e-publicacoes/2026/manual_gro_pgr_da_nr_1.pdf. Acesso em: 20 jun. 2026.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023. DOI: 10.1590/1413-2311.377.125771. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/Qn5rQXn9FqWtFhGb5tZr6mN/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GAGNÉ, Marylène et al. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nature Reviews Psychology, v. 1, p. 378-392, 2022. DOI: 10.1038/s44159-022-00056-w. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s44159-022-00056-w>. Acesso em: 17 jun. 2026.

GALLUP. State of the Global Workplace: 2026 Report. Washington, DC: Gallup, 2026. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 17 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MCANALLY, Kaylyn; HAGGER, Martin S. Self-Determination Theory and workplace outcomes: a conceptual review and future research directions. Behavioral Sciences, Basel, v.

14, n. 6, 428, 2024. DOI: 10.3390/bs14060428. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/6/428>. Acesso em: 13 jun. 2026.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.

ROCHA, Mônica de Oliveira et al. Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 418-441, 2024. DOI: 10.23925/recape.v14i3.61013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/61013>. Acesso em: 17 jun. 2026.

YUKL, Gary A.; GARDNER, William L. Leadership in organizations. 9. ed. New York: Pearson Education, 2020.