www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/av64ew54

Liderança na gestão de pessoas: práticas de motivação de equipes de produção

Leadership in people management: practices for motivating production teams

Bruna dos Santos Munhoz

Graciane Mozambite de Souza

Kelly Pinheiro de Araujo

Lady Mariana Siqueira Pinheiro

Resumo

Este artigo analisa como as práticas de liderança podem contribuir para a motivação de equipes de produção industrial. A pesquisa é bibliográfica, qualitativa e descritiva, conduzida como revisão narrativa. Foram selecionados cinco estudos, sendo três artigos científicos e duas dissertações de mestrado. A análise comparou fatores relacionados à motivação, práticas de liderança e relações com o desempenho e as condições de trabalho. Os estudos abordam dificuldades de comunicação e desenvolvimento das lideranças, percepções sobre autonomia e relacionamento com a supervisão, apoio gerencial e resultados de intervenções com feedback e incentivos. A associação entre apoio gerencial e sucesso de projetos refere-se à percepção dos trabalhadores. Já as diferenças de produtividade observadas nos estudos de feedback e incentivos não constituem medidas diretas de motivação. A discussão, apoiada nas teorias motivacionais, indica que a liderança pode contribuir ao criar condições de participação, compreensão das tarefas e desenvolvimento profissional. Essa contribuição depende das condições de trabalho e das necessidades das equipes. A principal limitação da revisão é a escassez de medidas diretas de motivação no conjunto selecionado, somada à diversidade dos métodos e contextos investigados. Conclui-se que as práticas identificadas oferecem

possibilidades de atuação gerencial, mas os estudos não sustentam uma relação causal geral entre liderança, motivação e produtividade.

Palavras-chave: gestão de pessoas; liderança; motivação no trabalho; equipes de produção; desempenho.

Abstract

This article examines how leadership practices may contribute to motivation in industrial production teams. It is a qualitative, descriptive bibliographic study conducted as a narrative literature review. Five studies were selected: three journal articles and two master's dissertations. The analysis compared motivation-related factors, leadership practices, and their relationships with performance and working conditions. The studies address communication and leadership development difficulties, perceptions of autonomy and relationships with supervisors, managerial support, and the outcomes of feedback and incentive interventions. The association between managerial support and project success concerns workers' perceptions. Productivity differences observed in the feedback and incentive studies do not constitute direct measures of motivation. Drawing on motivational theories, the discussion suggests that leadership may contribute by creating opportunities for participation, task understanding, and professional development. This contribution depends on working conditions and team members' needs. The main limitation is the scarcity of direct measures of motivation in the selected studies, alongside the diversity of methods and contexts. The identified practices offer possibilities for managerial action, but the studies do not support a general causal relationship between leadership, motivation, and productivity.

Keywords: people management; leadership; work motivation; production teams; performance.

1. Introdução

A gestão de pessoas procura conciliar os objetivos das organizações com as necessidades e o desenvolvimento dos trabalhadores. Para Chiavenato (2014), esse

trabalho envolve reconhecer as competências e expectativas das pessoas, oferecer oportunidades de crescimento e criar condições adequadas para o exercício de suas atividades. A liderança participa desse processo no contato cotidiano com as equipes, ao orientar o trabalho, acompanhar dificuldades e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.

Na produção industrial, a liderança atua em rotinas organizadas por metas, padrões de qualidade e exigências de segurança. Santos (2015), ao estudar a implantação de um sistema de gestão do chão de fábrica na Autoeuropa, examina o papel dos líderes na mudança de práticas e na adesão dos trabalhadores ao projeto. Esse contexto permite discutir como a orientação das atividades se relaciona com a participação das equipes.

Souza, Oliveira e Salles (2025) investigaram a percepção de dez líderes de diferentes empresas sobre práticas de gestão de pessoas. Comunicação clara, capacitação e reconhecimento estiveram entre os aspectos valorizados pelos participantes. O estudo oferece uma aproximação ao tema, mas suas respostas representam a avaliação dos líderes, não uma mensuração dos efeitos dessas práticas sobre a motivação dos trabalhadores.

A análise dessa relação requer distinguir motivação, satisfação e desempenho. Chiavenato (2014) observa que trabalhadores satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos. Além da disposição para realizar uma tarefa, os resultados dependem das condições em que ela é executada. Nesse sentido, o artigo busca responder: como as práticas de liderança, no âmbito da gestão de pessoas, podem contribuir para a motivação de equipes de produção industrial, segundo a literatura analisada?

A relevância dessa questão está na necessidade de avaliar o que os estudos industriais permitem afirmar sobre a motivação. Pesquisas sobre comunicação, apoio gerencial ou produtividade oferecem contribuições para a gestão das equipes, mas nem sempre investigam as razões que levam os trabalhadores a se envolver com as atividades. Comparar seus resultados ajuda a delimitar as possibilidades de atuação da liderança e os limites das evidências disponíveis.

O objetivo geral é analisar, com base na literatura, como as práticas de

liderança no âmbito da gestão de pessoas podem contribuir para a motivação de equipes de produção industrial. Os objetivos específicos são identificar fatores relacionados à motivação nesse contexto; examinar as práticas de liderança associadas a esses fatores, em diálogo com as teorias motivacionais; e discutir as relações e os limites apontados pelos estudos entre liderança, motivação e desempenho. Para isso, realiza-se uma revisão narrativa da literatura.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança na Gestão de Pessoas

Na gestão de pessoas, orientar o trabalho, desenvolver competências e acompanhar o desempenho são responsabilidades compartilhadas entre gestores e a área especializada. Chiavenato (2014) situam essas atividades na relação entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos trabalhadores. A liderança participa dessa relação por meio das decisões e interações cotidianas com as equipes.

Bass (1999) diferencia a liderança transacional da transformacional. A primeira envolve expectativas definidas, recompensas vinculadas às entregas e acompanhamento de desvios. A segunda enfatiza inspiração, estímulo à reflexão e atenção ao desenvolvimento dos trabalhadores. As duas formas de atuação podem coexistir na condução de uma equipe.

Povrosnek e Jacometti (2024) examinaram essa distinção em uma área de estamparia industrial. As lideranças táticas e operacionais apresentavam orientação transacional, enquanto o nível estratégico desejava uma atuação mais transformacional. O contraste entre o perfil observado e o esperado situa a formação dos gestores entre as questões relevantes para a liderança na manufatura.

A atuação dos líderes também depende do suporte da organização. Torres et al. (2022) encontraram associação entre o apoio percebido da alta administração e a percepção de sucesso de projetos de produção enxuta. O resultado permite discutir o envolvimento gerencial nas mudanças produtivas, mantendo a distinção entre avaliações dos participantes e indicadores objetivos de desempenho.

2.2 Teorias da motivação

As teorias motivacionais procuram explicar o que mobiliza as pessoas no trabalho. Pérez-Ramos (1990) apresenta diferentes abordagens, entre elas as de Maslow, Herzberg e McClelland. Neste artigo, essas teorias orientam a interpretação das necessidades dos trabalhadores e das características das atividades.

Na apresentação de Pérez-Ramos (1990), Maslow organiza as necessidades humanas em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essa perspectiva permite discutir aspectos do trabalho que ultrapassam a remuneração, como pertencimento e possibilidades de crescimento. Na análise das equipes de produção, a hierarquia funciona como referência teórica, sem pressupor que todos os trabalhadores tenham as mesmas prioridades.

Herzberg distingue os fatores higiênicos dos motivacionais. Os primeiros dizem respeito ao contexto do trabalho, incluindo remuneração, condições físicas e relações interpessoais. Os fatores motivacionais se relacionam ao conteúdo da atividade, como realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento. Nessa perspectiva, reduzir a insatisfação com as condições de trabalho não equivale, por si só, a ampliar o interesse pelas tarefas desempenhadas (Pérez-Ramos, 1990).

McClelland, por sua vez, enfatiza as necessidades de realização, afiliação e poder. Elas correspondem, respectivamente, à busca por desafios e resultados, à formação de vínculos e ao interesse em exercer influência. Sua intensidade varia entre os indivíduos, ajudando a compreender por que oportunidades de participação, reconhecimento e atribuição de responsabilidades podem assumir significados diferentes dentro de uma mesma equipe (Pérez Ramos, 1990).

Essas abordagens apresentam focos distintos. Maslow propõe uma hierarquia de necessidades; Herzberg diferencia condições do ambiente e conteúdo do trabalho; McClelland destaca necessidades cuja intensidade varia entre os indivíduos. A comparação ajuda a examinar porque uma mesma prática de gestão pode ser valorizada de maneiras diferentes pelos trabalhadores.

A teoria da autodeterminação acrescenta a distinção entre motivação autônoma e controlada. Segundo Gagné e Deci (2005), a primeira envolve interesse pela atividade ou reconhecimento de seu valor; a segunda está associada à

experiência de pressão. Os autores também destacam as necessidades de autonomia, competência e vínculo. Essa perspectiva amplia a análise ao considerar não apenas o que mobiliza o trabalhador, mas como ele vivencia as razões para agir.

A revisão utiliza essas teorias como referências de interpretação, sem submetê-las a teste empírico. A relação proposta entre seus conceitos e os resultados dos estudos não constitui, por si, uma confirmação dos mecanismos motivacionais envolvidos.

2.3 Práticas de liderança para motivação de equipes

As práticas de liderança são examinadas aqui a partir de sua relação com a orientação do trabalho e com as oportunidades de participação e desenvolvimento. Chiavenato (2014) relaciona a condução das pessoas às responsabilidades cotidianas dos gestores.

A comunicação envolve transmitir prioridades, ouvir dificuldades e verificar a compreensão das orientações. Santos (2015) discute a atuação dos líderes na implantação e na consolidação de um sistema de gestão do chão de fábrica. A adesão ao projeto depende da compreensão das práticas propostas, o que torna relevante examinar como as informações circulam entre os níveis hierárquicos.

O feedback fornece informações sobre a execução das atividades. Kwasnitschka, Franke e Netland (2024) investigaram mensagens de desempenho enviadas por relógios inteligentes em duas unidades industriais. O estudo permite discutir a importância do destinatário e do enquadramento da mensagem; seus resultados de produtividade são apresentados na seção 4.

O reconhecimento diz respeito à valorização das realizações no trabalho. Na abordagem de Herzberg apresentada por Pérez-Ramos (1990), ele integra os fatores motivacionais, ao lado de realização, responsabilidade e desenvolvimento. Essa classificação permite examinar o conteúdo das atividades e as possibilidades de crescimento oferecidas aos trabalhadores.

Gagné e Deci (2005) entendem a autonomia como a experiência de agir com concordância e escolha, e não como simples ausência de orientação. No contexto produtivo, essa perspectiva permite discutir oportunidades de apresentar sugestões

e compreender decisões, mesmo quando a execução das tarefas obedece a procedimentos de segurança e qualidade.

A formação das próprias lideranças também compõem essa discussão. Povrosnek e Jacometti (2024) identificaram necessidades de desenvolvimento de habilidades interpessoais e de comunicação. Assim, a capacitação dos gestores precisa ser examinada em relação às exigências técnicas da produção e às dificuldades de condução das equipes.

2.4 Motivação, desempenho e resultados organizacionais

Motivação, satisfação e desempenho designam aspectos diferentes da experiência de trabalho. A motivação envolve as razões que orientam a ação; a satisfação se refere à avaliação dessa experiência; o desempenho diz respeito aos resultados alcançados. Chiavenato (2014) adverte que a satisfação dos trabalhadores não assegura maior produtividade.

O desempenho envolve, além do esforço, competências e condições de execução. Treinamento, disponibilidade de recursos e acompanhamento das atividades integram as responsabilidades gerenciais discutidas por Chiavenato (2014). Por isso, uma dificuldade produtiva não pode ser atribuída automaticamente à falta de motivação.

Essa distinção também se aplica às medidas utilizadas nas pesquisas. Torres et al. (2022) analisaram percepções sobre apoio gerencial e sucesso de projetos, enquanto Kwasnitschka, Franke e Netland (2024) utilizaram registros de produção. Abreu, Almeida e Suave (2025) combinaram questionários, entrevistas e dados de desempenho. A interpretação desses resultados exige considerar o que foi medido em cada estudo.

3. Metodologia

A pesquisa é bibliográfica, de abordagem qualitativa e descritiva quanto aos objetivos, desenvolvida como revisão narrativa da literatura. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados como fontes de investigação. Neste artigo, a comparação dos estudos procura compreender as

relações entre práticas de liderança, motivação e desempenho em contextos industriais.

O levantamento bibliográfico inicial foi realizado entre outubro e novembro de 2026, por meio do Google Acadêmico, utilizando os seguintes termos: “gestão de pessoas”, “motivação”, “clima organizacional”, “produção industrial”, “desempenho de equipe”, “liderança de equipes de produção” e “melhorias”. Também foram realizadas buscas complementares em páginas de periódicos científicos e repositórios acadêmicos, com combinações de termos relacionados à liderança na manufatura, ao suporte gerencial no chão de fábrica, ao feedback na produção e aos incentivos associados ao desempenho industrial.

A seleção considerou a relação das publicações com o problema de pesquisa, sua pertinência ao contexto industrial e a disponibilidade do texto integral. Foram priorizados trabalhos dos sete anos anteriores ao levantamento, sem adotar esse intervalo como critério obrigatório de exclusão. Estudos anteriores foram incluídos por sua contribuição ao objeto investigado. Foram desconsiderados materiais sem relação com os eixos de análise e registros cuja documentação não permitisse verificar as informações necessárias à comparação.

O corpus principal compreende cinco estudos: as dissertações de Santos (2015) e Povrosnek (2023) e os artigos de Torres et al. (2022), Kwasnitschka, Franke e Netland (2024) e Abreu, Almeida e Suave (2025). As demais publicações são utilizadas como fontes complementares de fundamentação ou contextualização. Entre elas estão Souza, Oliveira e Salles (2025) e Povrosnek e Jacometti (2024), que não integram a contagem dos cinco estudos analisados na seção de resultados.

A análise foi realizada mediante leitura integral, fichamento e comparação temática. Foram considerados autoria, ano, objetivo, contexto investigado, procedimentos metodológicos, participantes, resultados e limitações. As informações foram organizadas em três eixos: fatores relacionados à motivação dos trabalhadores; práticas de liderança no ambiente produtivo; e relações entre motivação, desempenho e condições de trabalho. A busca e a leitura das fontes seguem os procedimentos de pesquisa bibliográfica discutidos por Fontana (2018).

A comparação procurou identificar aproximações e diferenças entre os estudos

e relacioná-las às teorias apresentadas no referencial. Foram distinguidas as evidências baseadas em percepções dos participantes daquelas obtidas por indicadores de produção. A seleção intencional e a diversidade dos métodos e contextos limitam o alcance da síntese, que não pretende representar toda a produção científica sobre o tema.

4. Resultados e Discussão

Os cinco estudos foram comparados segundo os três eixos definidos na metodologia. Santos (2015) e Povrosnek (2023) contribuem principalmente para a análise das práticas de liderança e da mudança organizacional. Torres et al. (2022) examinam o apoio gerencial percebido. Kwasnitschka, Franke e Netland (2024) e Abreu, Almeida e Suave (2025) acrescentam resultados sobre feedback, incentivos e desempenho.

Nesta seção, os achados são relacionados aos conceitos apresentados no referencial. O foco é examinar quais contribuições para a motivação podem ser propostas a partir dos resultados e quais permanecem como interpretações teóricas.

4.1 Fatores relacionados à motivação dos trabalhadores

O conjunto inclui percepções sobre autonomia, satisfação e relacionamento com a supervisão, além de aspectos da participação e da comunicação. A motivação é abordada de forma desigual: alguns estudos investigam a experiência dos trabalhadores, enquanto outros se concentram na atuação dos gestores ou na produtividade.

Na pesquisa de Santos (2015), realizada na Autoeuropa, foram identificadas limitações no conhecimento e na utilização, por parte dos operadores, das informações disponibilizadas nos instrumentos de acompanhamento das equipes. Embora esses recursos integrassem as práticas de gestão do chão de fábrica, sua existência não correspondia à participação de todos os trabalhadores em sua utilização.

Povrosnek (2023) identificou diferenças entre o perfil das lideranças táticas e operacionais e aquele esperado pelo nível estratégico. Comunicação, habilidades

interpessoais e atenção às pessoas aparecem como necessidades de desenvolvimento dos gestores. O objeto da pesquisa é o perfil de liderança, não a mensuração da motivação das equipes.

Abreu, Almeida e Suave (2025) obtiveram 29 respostas ao questionário aplicado em uma indústria de confecção. Os participantes relataram empenho em alcançar metas e bom relacionamento com a supervisão. O trabalho realizado se destacou entre os fatores apontados como motivadores, e o aumento salarial foi indicado como possibilidade de melhoria da motivação. Também foram registradas percepções favoráveis sobre autonomia e satisfação. Essas respostas caracterizam a experiência declarada pelos participantes; os dados de desempenho foram analisados separadamente.

A distinção de Herzberg entre fatores higiênicos e motivacionais, apresentada por Pérez Ramos (1990), permite examinar separadamente condições de trabalho e conteúdo das atividades. Essa distinção é útil para interpretar respostas que valorizam tanto a remuneração quanto o trabalho realizado.

Em Abreu, Almeida e Suave (2025), o aumento salarial foi indicado como possibilidade de melhoria da motivação, enquanto o próprio trabalho apareceu entre os fatores motivadores. As respostas mostram o que os participantes valorizavam naquela organização. Não constituem um teste isolado da teoria de Herzberg: a classificação teórica dos fatores e as razões declaradas pelos trabalhadores pertencem a planos de análise distintos.

Maslow e McClelland, conforme discutidos por Pérez-Ramos (1990), permitem considerar necessidades e prioridades distintas dentro da mesma equipe. Reconhecimento, pertencimento e responsabilidade podem assumir importância diferente para cada trabalhador. Essa diversidade reforça a necessidade de conhecer as expectativas das pessoas ao avaliar uma prática de gestão.

4.2 Práticas de liderança desenvolvidas no ambiente produtivo

As práticas estudadas abrangem diferentes níveis de gestão. Santos (2015) e Povrosnek (2023) examinam a condução das equipes e o desenvolvimento das lideranças; Torres et al. (2022), a atuação da alta administração; e Kwasnitschka, Franke e Netland (2024), o fornecimento de informações sobre o desempenho.

Santos (2015) examinou a participação das lideranças na implantação e na consolidação de um sistema de gestão do chão de fábrica. A pesquisa trata da mudança de práticas, da comunicação entre níveis hierárquicos e da adesão dos trabalhadores ao projeto.

Em Povrosnek (2023), o foco dos níveis tático e operacional nos processos e resultados contrastava com a expectativa estratégica de maior atenção ao desenvolvimento das pessoas. Essa diferença orienta a discussão sobre a formação dos gestores e a coerência entre o perfil de liderança esperado e as práticas adotadas.

Santos (2015) e Povrosnek (2023) abordam dificuldades em níveis diferentes. A primeira pesquisa discute a implementação de práticas de gestão no chão de fábrica e a adesão dos trabalhadores. A segunda identifica uma distância entre o perfil das lideranças e as expectativas da direção. A aproximação entre os estudos sugere que definir rotinas ou anunciar um perfil desejado de liderança não resolve, por si, os problemas de sua aplicação. É necessário examinar como os gestores compreendem essas orientações e as traduzem no contato com as equipes.

A distinção de Bass (1999) ajuda a interpretar essa questão. A definição de expectativas e o acompanhamento das entregas respondem às necessidades de coordenação da produção. A atenção ao desenvolvimento dos trabalhadores acrescenta uma dimensão que pode ser pouco contemplada quando a atuação do líder se concentra no cumprimento imediato das tarefas. Essa leitura não exige abandonar a orientação aos resultados, mas examinar como ela se combina com a formação e a participação das pessoas.

Considerando as responsabilidades gerenciais discutidas por Chiavenato (2014), a comunicação pode ser analisada também pelo retorno que os gestores recebem das equipes. Verificar a compreensão de uma orientação e conhecer dificuldades de execução são possibilidades de atuação coerentes com os problemas discutidos. Sua contribuição para a motivação, entretanto, permanece como interpretação desta revisão, não como efeito demonstrado por esses dois estudos.

Torres et al. (2022) investigaram a percepção de 198 trabalhadores de duas

empresas do setor de autopeças. Os autores identificaram associação positiva entre o apoio percebido da alta administração e a percepção de sucesso das iniciativas de produção enxuta. O resultado se refere à avaliação dos participantes sobre o suporte gerencial e as iniciativas analisadas.

Torres et al. (2022) acrescentam a dimensão do apoio gerencial percebido. A associação encontrada se refere à avaliação do sucesso de iniciativas de melhoria, e não à motivação individual. Em conjunto com o estudo de Abreu, Almeida e Suave (2025), o resultado permite discutir a experiência de trabalho e o suporte organizacional sem tratar essas duas dimensões como medidas equivalentes.

Kwasnitschka, Franke e Netland (2024) compararam quatro modalidades de feedback em duas unidades industriais de uma mesma empresa, combinando mensagens individuais ou de equipe com enquadramento positivo ou negativo. O positivo enfatizava tarefas concluídas; o negativo, tarefas ainda não concluídas. A análise considerou um período inicial sem feedback e outro após sua introdução. Na comparação entre modalidades, os dois tipos individuais apresentaram resultados superiores aos do feedback positivo de equipe, com maior efeito para o individual positivo. A estimativa principal é relativa às modalidades, não uma estimativa geral de oferecer feedback em comparação com não oferecê-lo.

A teoria da autodeterminação permite formular uma questão adicional: as práticas de liderança favorecem a experiência de autonomia, competência e vínculo ou são vivenciadas como pressão? Gagné e Deci (2005) oferecem os conceitos para essa discussão. Os estudos selecionados, porém, não avaliaram essas necessidades de maneira uniforme, o que impede utilizá-las como explicação já comprovada de seus resultados.

Essa questão é relevante para interpretar o feedback. Em Kwasnitschka, Franke e Netland (2024), o enquadramento positivo indica tarefas concluídas, não necessariamente elogio; o negativo indica tarefas pendentes, não necessariamente repreensão. A forma como os trabalhadores vivenciaram essas mensagens não pode ser deduzida apenas das diferenças de produtividade. Relacionar o resultado à percepção de competência é uma possibilidade teórica, que exigiria investigação específica.

4.3 Relações entre motivação, desempenho e condições de trabalho

Os indicadores analisados não são equivalentes. Em Torres et al. (2022), o sucesso das iniciativas é avaliado pelos trabalhadores. Em Kwasnitschka, Franke e Netland (2024), a produtividade é examinada a partir de registros de produção. Abreu, Almeida e Suave (2025) combinam a avaliação dos participantes com uma análise estatística do desempenho. No experimento de Kwasnitschka, Franke e Netland (2024), o resultado diz respeito às diferenças de produtividade entre as condições de feedback. Ele não identifica diretamente as razões pelas quais os trabalhadores responderam às mensagens.

Abreu, Almeida e Suave (2025) analisaram registros de desempenho de 18 trabalhadores ao longo de 213 dias, totalizando 3.834 observações. Esse conjunto é distinto dos 29 respondentes do questionário. Na análise dos incentivos associados a eventos da empresa, o resultado positivo na véspera foi estatisticamente significativo apenas no modelo com erros clusterizados, não no modelo com erros de Driscoll-Kraay. A evidência é parcial e não permite afirmar um efeito persistente dos incentivos sobre o desempenho.

No estudo de Abreu, Almeida e Suave (2025), a sensibilidade da significância estatística à forma de estimar os erros limita a segurança da conclusão sobre os incentivos. A indicação positiva na véspera dos eventos merece atenção, mas não sustenta a adoção dessas práticas como garantia de melhoria contínua da produtividade.

A comparação evidencia uma limitação central: os estudos que medem produtividade não explicam, por esse indicador sozinho, a motivação dos trabalhadores. Da mesma forma, avaliações favoráveis do ambiente ou do suporte gerencial não substituem medidas de desempenho. Essa diferença precisa ser preservada ao formular recomendações para a liderança.

As diferenças entre os estudos também não permitem estabelecer uma classificação das práticas mais eficazes. Uma associação entre percepções, como em Torres et al. (2022), responde a uma questão diferente da comparação de modalidades de feedback. A contribuição da síntese está em explicitar essas diferenças e indicar como cada pesquisa participa da discussão sobre a gestão das

equipes.

Os estudos, portanto, oferecem evidências sobre objetos diferentes. A síntese permite comparar suas contribuições para a gestão industrial, mas não calcular um efeito conjunto das práticas de liderança sobre a motivação.

Em resposta ao problema do artigo, a revisão sugere que a liderança pode contribuir para a motivação ao criar oportunidades de participação, esclarecer as atividades e apoiar o desenvolvimento dos trabalhadores. Essa resposta decorre da interpretação conjunta dos estudos e das teorias motivacionais. Sua aplicação requer considerar as condições de produção e as necessidades das equipes, pois o corpus oferece mais evidências sobre práticas de gestão e desempenho do que sobre motivação diretamente mensurada.

5. Conclusão

O estudo analisou as possíveis contribuições das práticas de liderança para a motivação de equipes de produção industrial. A revisão identificou questões de comunicação e desenvolvimento das lideranças, percepções sobre autonomia e relacionamento com a supervisão, apoio gerencial e resultados de intervenções com feedback e incentivos. A comparação mostrou que essas evidências têm alcances distintos: algumas descrevem a experiência dos participantes, enquanto outras tratam de diferenças de produtividade. A contribuição da liderança para a motivação foi discutida a partir dessa distinção e do diálogo com as teorias motivacionais.

Para a gestão das equipes, a análise aponta a importância de compreender as necessidades dos trabalhadores e as condições de aplicação das práticas. A seleção intencional de cinco estudos e a diversidade dos métodos limitam a generalização dos resultados. A escassez de medidas diretas de motivação também impede afirmar uma relação causal geral entre liderança, motivação e produtividade. Pesquisas futuras podem aprofundar essa relação ao acompanhar, nas mesmas equipes e ao longo do tempo, tanto a experiência dos trabalhadores quanto os indicadores de produção.

Referências

ABREU, Elias Marinato; ALMEIDA, Matheus Ricardo de; SUAVE, Ricardo. Incentivos, motivação e desempenho de funcionários: estudo de caso em uma indústria de confecção. Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 94–109, 2025. DOI: 10.51320/rmc.v26i3.1732. Disponível em: https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1732. Acesso em: 5 nov. 2026.

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 8, n. 1, p. 9–32, 1999. DOI: 10.1080/135943299398410. Disponível em: https://doi.org/10.1080/135943299398410. Acesso em: 7 nov. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FONTANA, Felipe. Técnicas de pesquisa. In: MAZUCATO, Thiago (org.). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Penápolis, SP: FUNEPE, 2018. p. 59–78. Disponível em: https://saude.ufpr.br/epmufpr/wp-content/uploads/sites/42/2020/10/metodologia-pesquisa trabalho-cientifico.pdf. Acesso em: 7 nov. 2026.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, v. 26, n. 4, p. 331–362, 2005. DOI: 10.1002/job.322. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.322. Acesso em: 9 nov. 2026. KWASNITSCHKA, Daniel; FRANKE, Henrik; NETLAND, Torbjørn H. Effects of feedback in manufacturing: a field experiment using smartwatch technology. Journal of Operations Management, v. 70, n. 6, p. 933–956, 2024. DOI: 10.1002/joom.1305. Disponível em: https://doi.org/10.1002/joom.1305. Acesso em: 9 nov. 2026.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicologia USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127–140, 1990. DOI: 10.1590/S1678-51771990000200004. Disponível em: https://revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427. Acesso em: 4 nov. 2026. POVROSNEK, Marcos Rogelho. Desenvolvendo a liderança nos processos de manufatura: um estudo de caso. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/33213. Acesso em: 19 out. 2026. POVROSNEK, Marcos Rogelho; JACOMETTI, Márcio. Desenvolvendo a liderança

nos processos de manufatura: um estudo de caso. Estudos de Administração e Sociedade, Niterói, v. 9, n. 2, p. 89–118, 2024. DOI: 10.22409/eas.v9i2.61636. Disponível em: https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/61636. Acesso em: 19 out. 2026. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Maria Helena Charneca dos. O papel da liderança na gestão da mudança ao nível do chão de fábrica: o caso da Autoeuropa. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto

Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/8285. Acesso em: 4 nov. 2026.

SOUZA, Ana Paula Aredes de; OLIVEIRA, André Ramon Oliveira e; SALLES, Taciana Lucas de Afonseca. A influência da gestão de pessoas na eficiência produtiva. Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, Franca, v. 8, n. 2, p. 19–38, ago./dez. 2025. Disponível em: https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp content/uploads/2026/04/edufatec-v08n2a02.pdf. Acesso em: 29 out. 2026. TORRES, Luis F.; ANHOLON, Rosley; RAMPASSO, Izabela Simon; QUELHAS, Osvaldo L. G.; LEAL FILHO, Walter; SILVA, Dirceu. Perception of shop floor employees regarding senior management support in lean projects and its relationship with initiatives success. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2022. DOI: 10.5902/1983465964550. Disponível em: https://doi.org/10.5902/1983465964550. Acesso em: 9 nov. 2026.