

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES:
UM ESTUDO EM SUPERMERCADOS DE GURUPI – TO****THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION: A STUDY
IN SUPERMARKETS IN GURUPI, TOCANTINS****LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
EMPLEADOS: UN ESTUDIO EN SUPERMERCADOS DE GURUPI, TOCANTINS**

<https://doi.org/10.56238/ERR01v10n7-005>

Maria Eduarda Teodoro Barbosa

Graduanda em Administração

Instituição: Universidade de Gurupi (UNIRG)

E-mail: maria.e.t.barbosa@unirg.edu.br

Alexandre Ribeiro Dias

Mestre em Agronegócios

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

E-mail: alexdias@unirg.edu.br

Claudeilda de Moraes Luna

Mestranda em Biociências e Saúde

Instituição: Universidade de Gurupi (UNIRG)

E-mail: claudeilda@unirg.edu.br

Dionathan Sales Azevedo

Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Centro Universitário Internacional (UNINTER)

E-mail: admdionathan@gmail.com

Eurípedes Martins da Silva Junior

Mestre em Educação Profissional e Tecnológica

Instituição: Instituto Federal do Tocantins

E-mail: euripedesjunior1211@gmail.com

Márlllos Peres de Melo

Doutor em Produção Vegetal

Instituição: Universidade Federal do Tocantins (UFT)

E-mail: marllosperes@unirg.edu.br

Patrícia Marques da Silva Sales

Pós-graduação em Administração Pública e Gerência de Cidades

Instituição: Centro Universitário Internacional (UNINTER)

E-mail: patriciamarque_s@hotmail.com

Philadélfio Alves Rodrigues Júnior
Mestrando em Educação Social
Instituição: Universidade de Gurupi (UNIRG)
E-mail: philadelfioarjunior@unirg.edu.br

RESUMO

A liderança exerce influência decisiva no ambiente organizacional, afetando diretamente a satisfação, o engajamento e o desempenho das equipes. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma os estilos de liderança impactam a motivação dos colaboradores em supermercados de Gurupi-TO. A pesquisa, de caráter bibliográfico e de campo, utilizou questionário estruturado aplicado a 20 funcionários de estabelecimentos supermercadistas da cidade. Os resultados revelaram que práticas de liderança democráticas e participativas estão associadas a níveis mais elevados de motivação, cooperação e comprometimento, enquanto estilos autoritários se relacionam a menor satisfação e envolvimento. Constatou-se ainda que o clima organizacional atua como mediador significativo entre liderança e motivação, reforçando a importância de práticas de gestão humanizadas e alinhadas às necessidades das equipes. Os achados contribuem para a compreensão das dinâmicas de liderança no setor varejista supermercadista e oferecem subsídios práticos para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas, com destaque para reconhecimento, comunicação eficiente, ampliação de benefícios e desenvolvimento de carreiras.

Palavras-chave: Liderança Organizacional. Motivação no Trabalho. Supermercados. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Leadership has a decisive influence on the organizational environment, directly affecting employee satisfaction, engagement, and performance. This study aimed to analyze how leadership styles impact employee motivation in supermarkets in Gurupi-TO, Brazil. The research, combining bibliographic review and field study, used structured questionnaire applied to 20 employees from supermarket establishments. The findings revealed that democratic and participatory leadership practices are associated with higher levels of motivation, cooperation, and commitment, while authoritarian leadership correlates with lower satisfaction and engagement. It was also observed that organizational climate acts as a significant mediator between leadership and motivation, reinforcing the relevance of human-centered management practices aligned with team needs. The study contributes to understanding leadership dynamics in the retail supermarket sector and provides practical insights to improve people management strategies, highlighting recognition, efficient communication, expanded benefits, and career development.

Keywords: Organizational Leadership. Work Motivation. Supermarkets. Organizational Climate. People Management.

RESUMEN

El liderazgo ejerce una influencia decisiva en el clima organizacional, afectando directamente la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los equipos. Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo los estilos de liderazgo impactan la motivación de los empleados en supermercados de Gurupi-TO. La investigación, de carácter bibliográfico y de campo, utilizó un cuestionario estructurado aplicado a 20 empleados de supermercados de la ciudad. Los resultados revelaron que las prácticas de

liderazgo democrático y participativo se asocian con mayores niveles de motivación, cooperación y compromiso, mientras que los estilos autoritarios se relacionan con una menor satisfacción e implicación. También se encontró que el clima organizacional actúa como un mediador significativo entre el liderazgo y la motivación, lo que refuerza la importancia de prácticas de gestión humanizada alineadas con las necesidades de los equipos. Los hallazgos contribuyen a la comprensión de la dinámica del liderazgo en el sector minorista de supermercados y ofrecen apoyo práctico para mejorar las políticas de gestión de recursos humanos, con énfasis en el reconocimiento, la comunicación eficiente, la ampliación de beneficios y el desarrollo profesional.

Palabras clave: Liderazgo Organizacional. Motivación Laboral. Supermercados. Clima Organizacional. Gestión de Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

A liderança constitui um dos pilares centrais da Administração contemporânea, influenciando diretamente o comportamento humano, a produtividade e a qualidade das relações dentro das organizações. Em um ambiente empresarial caracterizado por competitividade crescente, turbulência e orientação por resultados, a atuação dos líderes ultrapassa o simples comando de tarefas, exigindo competências técnicas, emocionais e relacionais capazes de inspirar e mobilizar equipes (CHIAVENATO, 2021).

No setor supermercadista, tais demandas tornam-se ainda mais evidentes. Trata-se de um segmento caracterizado por operações complexas, grande fluxo de clientes, diversidade de atividades e pressão constante por eficiência. Nesse contexto, a liderança exerce papel crucial na mediação de conflitos, no direcionamento das equipes, na promoção do clima organizacional positivo e na manutenção da motivação dos colaboradores (BASS, 1990). A forma como o líder se comunica, organiza as atividades e conduz sua equipe impacta diretamente o desempenho operacional e a qualidade do atendimento ao público.

A motivação, por sua vez, representa um dos fatores determinantes para o desempenho individual e coletivo. Robbins e Judge (2019) afirmam que colaboradores motivados apresentam maior engajamento, iniciativa e persistência, enquanto a desmotivação gera queda no desempenho, absenteísmo e rotatividade elevada. Cabe à liderança identificar necessidades, compreender expectativas e promover estratégias que favoreçam o bem-estar e o desenvolvimento integral dos trabalhadores.

Durante e após a pandemia da COVID-19, o papel da liderança tornou-se ainda mais desafiador. O isolamento social, as mudanças nas rotinas de trabalho e as incertezas do período exigiram dos líderes novas habilidades, especialmente no cuidado com o bem-estar emocional e na manutenção da motivação dos colaboradores em condições adversas. Muitas empresas precisaram se adaptar rapidamente a novos modelos de operação e comunicação, evidenciando a importância de lideranças mais empáticas, flexíveis e humanizadas (MCKINSEY & COMPANY, 2021). No setor supermercadista, que permaneceu em funcionamento durante todo o período pandêmico como serviço essencial, a pressão sobre gestores e equipes foi intensa, o que reforça a necessidade de analisar como as práticas de liderança impactaram e continuam impactando a motivação dos colaboradores nesse cenário (BORGES; ALBUQUERQUE, 2022).

Em Gurupi-TO, cidade localizada na região sul do Estado do Tocantins, o setor supermercadista desempenha papel fundamental na economia local, gerando emprego e renda para um número expressivo de trabalhadores. A presença de redes atacadistas e supermercados de médio e grande porte, combinada com o crescimento populacional e a expansão do comércio varejista, torna o ambiente ideal

para observar como as práticas de liderança influenciam o comportamento, o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Assim, estudar a liderança nesse contexto específico é relevante não apenas para compreender as dinâmicas internas das empresas, mas também para propor reflexões, diagnósticos e melhorias que possam contribuir para o fortalecimento e a humanização do setor como um todo.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar de que forma os estilos de liderança impactam a motivação dos colaboradores em empresas supermercadistas de Gurupi-TO. Especificamente, pretende-se: (a) identificar os estilos de liderança predominantes nas empresas pesquisadas; (b) avaliar os níveis de motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores; (c) examinar a relação entre práticas de liderança e indicadores motivacionais; (d) analisar o papel mediador do clima organizacional nessa relação; e (e) propor recomendações práticas para aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no setor.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem quantitativa e descritiva, de natureza aplicada, tendo como finalidade analisar objetivamente a relação entre os estilos de liderança e o nível de motivação dos colaboradores que atuam em empresas supermercadistas na cidade de Gurupi-TO. A escolha por esse tipo de pesquisa justifica-se por permitir a coleta de dados mensuráveis e comparáveis, capazes de oferecer uma visão ampla e fundamentada sobre o fenômeno estudado.

O estudo combina pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A etapa bibliográfica foi realizada mediante consulta a obras clássicas e artigos científicos publicados em bases acadêmicas, como Google Acadêmico, SciELO e periódicos especializados em Administração e Gestão de Pessoas. Foram selecionadas referências que abordam conceitos de liderança, motivação, clima organizacional e comportamento humano nas organizações, permitindo o embasamento teórico necessário para a construção do instrumento de coleta de dados e para a análise crítica dos resultados obtidos.

A etapa de campo ocorreu em supermercados e atacadistas de médio e grande porte localizados em Gurupi-TO, escolhidos por conveniência e acessibilidade. O município, situado na região sul do estado do Tocantins, apresenta um setor supermercadista em expansão, com empresas que desempenham papel significativo na economia local e na geração de empregos diretos e indiretos. A escolha desse segmento justifica-se por sua relevância socioeconômica e pela presença de estruturas organizacionais que possibilitam observar diferentes estilos de liderança e seus efeitos concretos sobre os colaboradores.

2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da pesquisa é composta por colaboradores que atuam em estabelecimentos supermercadistas de Gurupi-TO, incluindo funções operacionais (operadores de caixa, repositores, atendentes, açougueiros) e funções administrativas e de liderança (supervisores, gerentes de seção, coordenadores). A amostra foi definida de forma não probabilística por conveniência, totalizando 20 participantes que voluntariamente aceitaram responder ao questionário.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado em escala Likert e dividido em quatro blocos:

- (1)Características dos participantes.
- (2)Percepção sobre o estilo de liderança.
- (3)Motivação e clima organizacional.
- (4) Benefícios e satisfação geral.

2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos foram automaticamente organizados e tabulados pela própria plataforma Google Forms, que gerou porcentagens e gráficos iniciais a partir das respostas fornecidas pelos participantes. A partir desses dados, realizou-se a análise por meio de estatística descritiva, considerando frequências absolutas e percentuais, com o objetivo de identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis estudadas.

Os resultados foram apresentados graficamente pelo próprio sistema do Forms, o que facilitou a visualização, a interpretação e a comparação entre as respostas. Cada questão foi analisada individualmente e, posteriormente, integrada a uma discussão conjunta, buscando evidenciar as principais descobertas do estudo de maneira clara e fundamentada.

2.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Por fim, ressalta-se que a pesquisa respeitou todos os princípios éticos da pesquisa científica, assegurando o anonimato dos participantes, a confidencialidade das informações e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. Nenhum dado pessoal sensível foi solicitado, e a participação ocorreu de forma voluntária, sem qualquer tipo de coerção ou pressão. A metodologia adotada buscou garantir a confiabilidade dos resultados, a relevância científica do estudo e a aplicabilidade prática das conclusões no contexto real das empresas supermercadistas de Gurupi-TO

3 REVISÃO DE LITERATURA

A Revisão de Literatura reúne os principais conceitos teóricos que sustentam este estudo, abordando a liderança organizacional, a motivação humana no trabalho e suas interações no ambiente organizacional, com ênfase especial no setor supermercadista. Inicialmente, apresentam-se os diferentes estilos de liderança e suas implicações no comportamento das equipes. Em seguida, discutem-se as principais teorias da motivação e sua relação direta com o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. O capítulo também destaca como esses elementos se articulam no contexto específico dos supermercados de Gurupi-TO, considerando ainda os impactos transformadores do período pós-pandemia. Assim, este referencial teórico oferece base sólida e atualizada para a compreensão crítica dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

3.1 CONCEITO E ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança é reconhecida como um dos elementos mais importantes dentro da gestão organizacional, pois envolve a capacidade de orientar, influenciar e inspirar pessoas no alcance dos objetivos coletivos. Chiavenato (2022) destaca que liderar não é apenas comandar, mas sim influenciar comportamentos e estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores. Para Hunter (2004, p. 12), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Essa definição reforça que a essência da liderança está ligada ao exemplo, ao comportamento ético e ao compromisso com o crescimento da equipe.

Diversos estilos de liderança são apresentados na literatura, cada um com características e efeitos distintos no ambiente de trabalho. A liderança autocrática, por exemplo, centraliza decisões e reduz a participação dos colaboradores. Embora possa gerar resultados imediatos, tende a provocar desmotivação e sensação de controle excessivo (CHIAVENATO, 2005). Em contrapartida, a liderança democrática promove diálogo, estímulo à participação e compartilhamento de ideias. Motta (1995) afirma que esse estilo tende a fortalecer o senso de pertencimento, uma vez que os colaboradores se sentem parte ativa dos processos.

O estilo liberal (*laissez-faire*), por sua vez, é caracterizado pela alta liberdade concedida aos colaboradores, o que pode ser positivo em equipes maduras, mas gerar desorganização na ausência de autonomia. Já a liderança transformacional, defendida por Bass (1990), foca na inspiração, no desenvolvimento individual e na promoção de mudanças profundas, estimulando a motivação intrínseca e o engajamento. Além disso, destaca-se a liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, segundo a qual o líder deve adaptar seu comportamento conforme a maturidade e necessidades da equipe.

Com isso, observa-se que a liderança é um fenômeno dinâmico, multifacetado e diretamente relacionado ao clima organizacional, à motivação e ao desempenho das equipes. Entender seus diferentes estilos permite compreender com mais clareza como os líderes influenciam o comportamento humano dentro das organizações.

3.2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A motivação no ambiente de trabalho representa um conjunto de fatores internos e externos que impulsionam o comportamento humano e o esforço empregado nas atividades organizacionais. Chiavenato (2021) afirma que motivar é despertar no indivíduo a vontade de agir, guiando seu comportamento na direção dos objetivos da instituição. Nesse sentido, a motivação está profundamente ligada à satisfação das necessidades humanas, às percepções de justiça e ao reconhecimento.

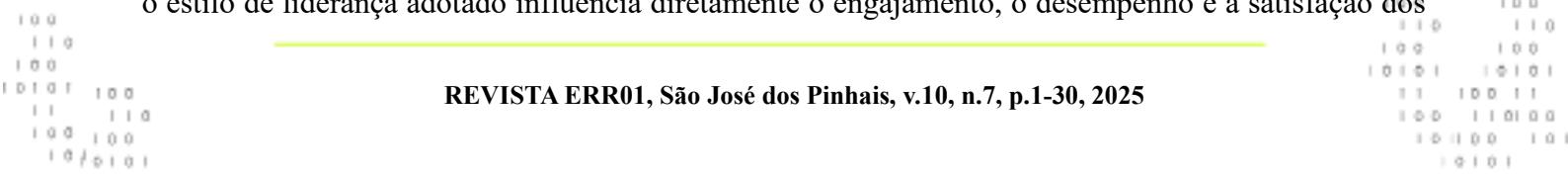
A teoria de Maslow é uma das mais conhecidas no campo da motivação. Para Maslow (1970), as necessidades humanas são estruturadas em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. À medida que cada nível é atendido, surge a motivação para alcançar o próximo. Já Herzberg (2003), na Teoria dos Dois Fatores, diferencia os fatores motivacionais responsáveis por gerar satisfação dos fatores higiênicos, que evitam a insatisfação. Segundo ele, “a presença dos fatores higiênicos não motiva, mas sua ausência causa insatisfação”, enquanto fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, elevam o desempenho.

Outras teorias também auxiliam na compreensão da motivação no ambiente corporativo. A Teoria da Expectativa, de Vroom (1995), afirma que os colaboradores se motivam quando acreditam que seu esforço resultará em desempenho satisfatório e recompensas valorizadas. Em complemento, a Teoria da Equidade, de Adams (1963), sustenta que a motivação é influenciada pela percepção de justiça: quando há desigualdade percebida, o colaborador tende a reduzir seu esforço.

Na prática, colaboradores motivados apresentam comportamento mais proativo, menor absenteísmo, maior produtividade e melhor relacionamento com colegas e clientes. Por outro lado, a desmotivação gera conflitos, queda no desempenho e aumento da rotatividade. É importante destacar que a motivação não depende exclusivamente de fatores financeiros; ela está relacionada ao equilíbrio emocional, reconhecimento, oportunidade de crescimento e qualidade das relações no trabalho. Assim, observa-se que líderes desempenham papel essencial no fortalecimento da motivação ao criarem condições adequadas e promoverem um ambiente organizacional saudável.

3.3 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

A relação entre liderança e motivação é amplamente discutida na literatura, que demonstra que o estilo de liderança adotado influencia diretamente o engajamento, o desempenho e a satisfação dos



colaboradores. Isso ocorre porque o líder é responsável por direcionar, comunicar, apoiar e reconhecer sua equipe, elementos essenciais para estimular a motivação e o comprometimento profissional.

Estilos de liderança mais participativos, como o democrático e o transformacional, tendem a gerar ambientes mais favoráveis à motivação. Líderes transformacionais, por exemplo, estimulam a criatividade, promovem autonomia e inspiram por meio de uma visão de futuro clara, fortalecendo o senso de propósito entre os colaboradores (BASS, 1990). Já líderes democráticos criam espaço para participação e valorizam as opiniões da equipe, o que aumenta o engajamento e a satisfação.

Em contrapartida, estilos autocráticos podem inibir a motivação ao limitar a autonomia e gerar pressão psicológica sobre os colaboradores. Chiavenato (2005) ressalta que lideranças autoritárias podem provocar resistência e clima organizacional negativo, o que afeta diretamente a produtividade. Além disso, a forma como o líder se comunica, oferece feedback e resolve conflitos influencia significativamente a percepção de justiça e reconhecimento, elementos diretamente associados à motivação segundo Adams (1963) e Herzberg (2003).

Assim, a motivação dos colaboradores depende não apenas de fatores individuais, mas também das práticas de liderança exercidas no cotidiano organizacional. Líderes que demonstram apoio, coerência, respeito e transparência tendem a construir equipes mais comprometidas e engajadas, promovendo melhores resultados para a empresa.

3.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SETOR DE SUPERMERCADOS

O setor supermercadista apresenta características específicas que tornam a liderança ainda mais essencial para o bom funcionamento das equipes. Trata-se de um ambiente marcado por alta demanda operacional, ritmo acelerado, atendimento contínuo ao público, diversidade de funções e forte pressão por produtividade. Nesse contexto, a atuação dos líderes influencia diretamente o comportamento, a satisfação e a permanência dos colaboradores.

Supermercados exigem líderes capacitados para lidar com desafios como organização de equipes, resolução de conflitos, distribuição adequada de tarefas e motivação constante. Quando a liderança é falha, os colaboradores tendem a apresentar queda no desempenho devido ao estresse, à falta de reconhecimento e à sobrecarga. Estudos apontam que equipes de supermercados com gestores participativos apresentam maior motivação e menor rotatividade, um dos principais problemas do setor.

Além disso, muitos trabalhadores do varejo supermercadista desempenham funções repetitivas e cansativas, o que exige líderes atentos ao bem-estar físico e emocional das equipes. A comunicação clara, o apoio constante e o acompanhamento diário das atividades são práticas fundamentais para

evitar desmotivação. Líderes que valorizam seus colaboradores e reconhecem seus esforços criam um ambiente mais colaborativo e harmônico, elementos essenciais para manter a produtividade no varejo.

Pesquisas recentes também evidenciam que supermercados que adotam programas de capacitação, reuniões regulares e estratégias motivacionais apresentam melhora significativa nos indicadores organizacionais. Dessa forma, entende-se que a liderança humanizada é um diferencial competitivo no setor supermercadista, capaz de promover motivação mesmo diante da rotina intensa e desafiadora.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

O clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e suas relações no cotidiano organizacional. Luz (2019) afirma que o clima representa “como as pessoas se sentem em relação à empresa e ao trabalho que desempenham”, demonstrando que fatores emocionais e psicológicos estão diretamente ligados à motivação.

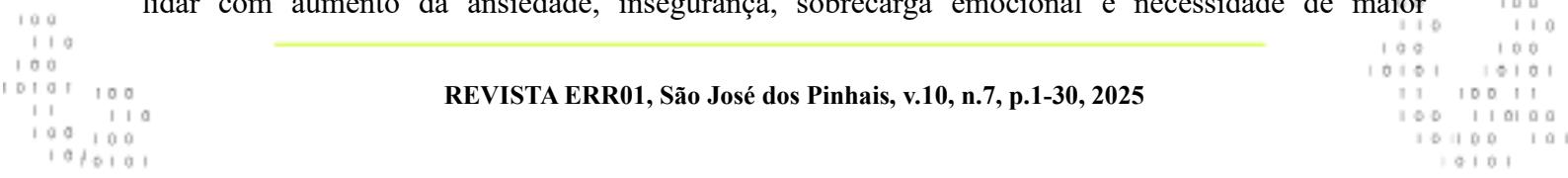
Um clima positivo está associado a comunicação eficiente, respeito, cooperação, reconhecimento e condições adequadas de trabalho. Esses elementos influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores, que tendem a apresentar maior engajamento, satisfação e desempenho. Já um clima negativo pode gerar conflitos, estresse, sensação de injustiça e desmotivação. Segundo Herzberg (2003), fatores higiênicos como condições físicas e políticas internas influenciam esse processo, embora apenas os fatores motivacionais, como reconhecimento e oportunidades, elevem a satisfação.

A liderança é determinante na construção e manutenção do clima. Isso ocorre porque líderes são mediadores dos relacionamentos, solucionadores de conflitos e responsáveis pela comunicação interna. Quando o líder demonstra empatia, ética, justiça e acompanhamento próximo, o clima tende a ser mais harmonioso. Já comportamentos autoritários, comunicacionais falhos ou favoritismo impactam negativamente o ambiente.

Em setores como supermercados, onde as demandas são intensas e o contato com o público é constante, o clima organizacional influencia diretamente a qualidade do atendimento e a produtividade. Assim, compreender o clima e agir sobre ele é uma estratégia essencial para manter colaboradores motivados e equilibrar as condições emocionais no ambiente laboral.

3.6 DESAFIOS DA LIDERANÇA NO PÓS-PANDEMIA

O período pós-pandemia trouxe mudanças profundas no comportamento humano, nas relações de trabalho e nas demandas organizacionais. Líderes precisaram se adaptar a novos desafios, como lidar com aumento da ansiedade, insegurança, sobrecarga emocional e necessidade de maior



flexibilidade. Para muitos colaboradores, o ambiente de trabalho passou a exigir não apenas produtividade, mas equilíbrio psicológico e apoio emocional.

Estudos recentes mostram que os colaboradores passaram a valorizar mais o bem-estar, o reconhecimento e a segurança psicológica após a pandemia. O Instituto McKinsey (2021) afirma que 49% dos trabalhadores relatam maior preocupação com sua saúde mental e emocional no trabalho. Nesse contexto, modelos de liderança rígidos perderam espaço para abordagens mais empáticas, humanizadas e centradas nas pessoas.

No setor de supermercados, os desafios foram ainda maiores, uma vez que esses trabalhadores estiveram na linha de frente durante toda a pandemia, enfrentando risco constante, pressão elevada e jornadas intensas. Após essa experiência, tornou-se indispensável que líderes adotassem práticas de apoio emocional, valorização e escuta ativa. Além disso, a pandemia acelerou transformações tecnológicas, exigindo que líderes se adaptassem a novos sistemas, comunicações digitais e processos automatizados.

A capacidade de adaptação, resiliência e inovação tornou-se fundamental para conduzir equipes nesse novo cenário. Assim, a liderança pós-pandemia exige competências amplas: empatia, inteligência emocional, comunicação transparente, flexibilidade e capacidade de motivar equipes desgastadas emocionalmente. Esse novo perfil de liderança tornou-se decisivo para reconstruir ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados.

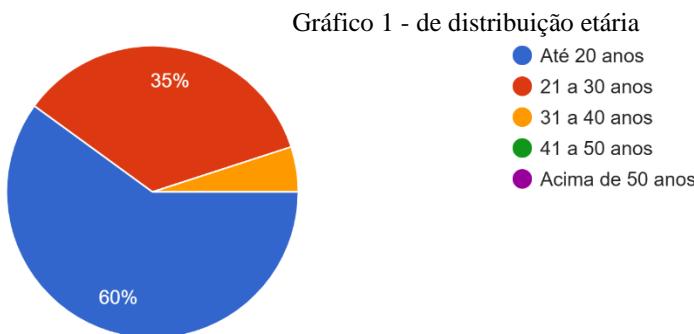
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados tem como objetivo interpretar criticamente as informações obtidas por meio da pesquisa de campo aplicada a 20 colaboradores de supermercados e atacadistas da cidade de Gurupi-TO. Os dados foram coletados através de questionário estruturado disponibilizado na plataforma Google Forms, composto por questões fechadas que buscaram identificar percepções sobre liderança, motivação, condições de trabalho e clima organizacional.

Os resultados são apresentados por meio de gráficos descritivos e discutidos sistematicamente à luz do referencial teórico apresentado na Revisão de Literatura, possibilitando compreender empiricamente como os estilos de liderança exercidos pelos gestores influenciam concretamente o engajamento, a satisfação e a motivação dos colaboradores no contexto específico estudado. A interpretação dos dados também permite identificar pontos fortes consolidados e fragilidades a serem trabalhadas nas práticas de gestão adotadas, oferecendo subsídios práticos e aplicáveis para o aprimoramento das relações de trabalho, do clima organizacional e das políticas de gestão de pessoas no setor supermercadista local.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

4.1.1 Questão 1: Qual a sua idade?



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

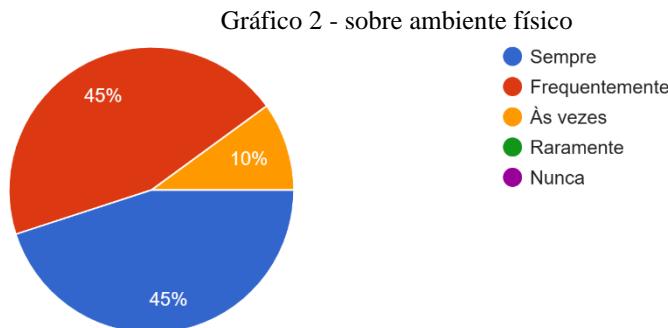
Os dados mostram que 60% dos respondentes têm até 20 anos, enquanto 35% possuem entre 21 e 30 anos, e apenas 5% estão na faixa de 31 a 40 anos. Não houve respostas nas faixas acima de 40 anos. Esse resultado indica claramente que o setor supermercadista de Gurupi-TO é composto predominantemente por trabalhadores jovens, muitos deles provavelmente em início de carreira profissional ou exercendo seus primeiros empregos formais com carteira assinada.

Ambientes organizacionais com predominância de colaboradores jovens tendem a apresentar maior rotatividade voluntária, maior busca por oportunidades de crescimento rápido, e maior necessidade de acompanhamento próximo, orientação estruturada e feedback contínuo por parte dos gestores, uma vez que esses colaboradores geralmente buscam experiências profissionais diversificadas que contribuem significativamente para seu desenvolvimento de carreira e empregabilidade futura.

Segundo Chiavenato (2021), equipes formadas por colaboradores mais jovens demandam lideranças capazes de oferecer suporte emocional, comunicação clara e objetiva, feedback construtivo e contínuo, e oportunidades visíveis de aprendizado, elementos que contribuem decisivamente para a motivação, a retenção e o desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho. Da mesma forma, Herzberg (2003) destaca que oportunidades reais de crescimento profissional, reconhecimento consistente e responsabilidade progressiva são fatores motivacionais essenciais especialmente para trabalhadores em início de carreira. Assim, o perfil etário identificado reforça a necessidade de estilos de liderança mais participativos, desenvolvimentais e orientados ao crescimento humano e profissional, capazes de estimular o engajamento sustentável desse público predominantemente jovem e em formação.

4.2 CONDIÇÕES E AMBIENTE DE TRABALHO

4.2.1 Questão 2: Você considera o ambiente físico (limpeza, iluminação, conforto) adequado para o trabalho?

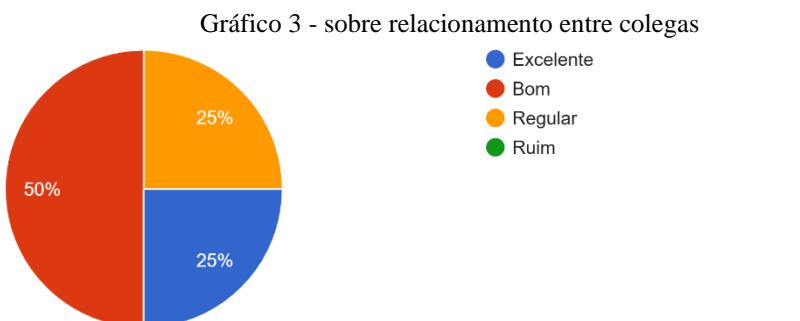


Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

O gráfico revela que 45% dos colaboradores afirmam que o ambiente físico é adequado sempre, outros 45% dizem que frequentemente, enquanto 10% consideram adequado apenas às vezes. Esses dados mostram que a maioria significativa dos trabalhadores (90% somando "sempre" e "frequentemente") reconhece condições favoráveis no espaço físico dos supermercados pesquisados, o que constitui ponto positivo importante, já que um ambiente limpo, organizado, bem iluminado, ventilado e confortável contribui diretamente para o bem-estar físico e psicológico, reduz fadiga, aumenta segurança e eleva produtividade.

Segundo Chiavenato (2021, p. 87), condições físicas adequadas de trabalho reduzem estresses ocupacionais desnecessários, previnem acidentes e doenças ocupacionais, e aumentam a satisfação geral no trabalho, funcionando como elementos de apoio importante à motivação, embora não sejam suficientes isoladamente para gerar motivação profunda (conforme Teoria dos Dois Fatores de Herzberg). A pequena parcela que considera o ambiente adequado apenas "às vezes" (10%) indica necessidade de atenção pontual e corretiva dos gestores, especialmente em setores específicos com maior fluxo de clientes, maior desgaste físico da infraestrutura, ou condições mais desafiadoras (como reposição, açougue, padaria, depósito). Ainda assim, o resultado geral demonstra que os supermercados pesquisados mantêm padrão satisfatório de infraestrutura física, contribuindo positivamente para um clima organizacional mais favorável e saudável.

4.2.2 Questão 3. Como avalia o relacionamento entre colegas de trabalho?

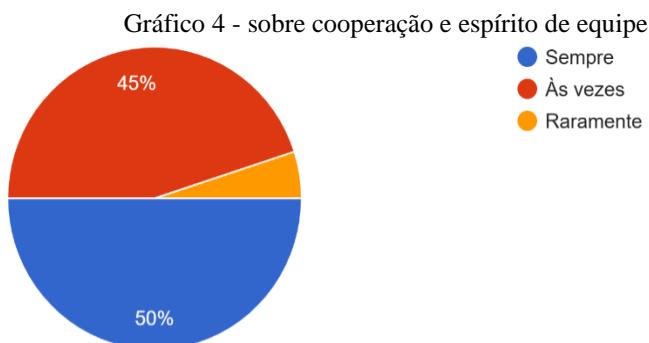


Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

Os resultados mostram que 50% dos funcionários consideram o relacionamento entre colegas como bom, enquanto 25% avaliam como excelente e outros 25% como regular. Não houve registros de relacionamento ruim, o que é indicador extremamente positivo. Esses números evidenciam que a convivência entre os colaboradores é predominantemente saudável, respeitosa e colaborativa, o que é essencial em ambientes com grande necessidade de interação, cooperação e trabalho em equipe integrada, como é característico do setor supermercadista.

De acordo com Robbins e Judge (2019, p. 102), relações sociais positivas no ambiente de trabalho contribuem significativamente para maior cooperação espontânea, engajamento emocional com a organização, redução de conflitos interpessoais disfuncionais e fortalecimento da motivação individual e coletiva. Quando a equipe convive bem, há maior predisposição natural para colaborar, compartilhar conhecimentos, apoiar-se mutuamente e resolver problemas de forma conjunta e construtiva.

O fato de 25% avaliarem como "regular" aponta para possíveis desafios específicos localizados, como diferenças de personalidade não adequadamente mediadas, conflitos não resolvidos, setores com maior pressão e competição, ou falta de integração entre equipes de diferentes turnos ou departamentos. No entanto, o saldo geral demonstra conclusivamente que o ambiente social nas empresas pesquisadas é majoritariamente acolhedor, funcional e propício à colaboração, constituindo base sólida para práticas de liderança efetivas.

4.2.3 Questão 4. Na sua percepção, existe cooperação e espírito de equipe entre os colaboradores?

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

Sobre a cooperação, 50% dos colaboradores afirmam que sempre há espírito de equipe, enquanto 45% dizem que às vezes e apenas 5% percebem raramente. Esses resultados reforçam a ideia de que a colaboração é uma prática presente e valorizada no cotidiano operacional dos supermercados, o que é essencial para atividades organizacionais que dependem criticamente de fluxo contínuo, reposição constante de mercadorias, atendimento coordenado ao público e resolução rápida de problemas operacionais.

Herzberg (2003, p. 45) afirma que o trabalho em equipe coeso é um dos fatores contextuais que fortalecem indiretamente a motivação e reduzem significativamente níveis de estresse percebido, pois colaboradores sentem-se apoiados, compartilham responsabilidades e celebram conquistas coletivamente. A elevada percepção de cooperação (95% somando "sempre" e "às vezes") sugere que os colaboradores atuam de forma integrada e colaborativa na maior parte do tempo, o que também facilita significativamente a atuação dos líderes no gerenciamento eficaz de tarefas, delegação de responsabilidades e alcance de metas operacionais.

Contudo, a parcela considerável de 45% que afirma ocorrer "às vezes" indica que ainda existem momentos, situações ou contextos específicos em que a cooperação pode ser comprometida, possivelmente em horários de pico operacional, períodos de maior demanda sazonal, ou situações de conflito não adequadamente mediadas pela liderança. Assim, apesar de predominantemente positivo, o resultado demonstra que ainda há espaço significativo para fortalecer práticas colaborativas estruturadas, melhorar comunicação interna entre setores e turnos, e desenvolver competências de trabalho em equipe através de treinamentos e atividades integradoras.

4.3 GESTÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA

4.3.1 Questão 5: O líder ou gerente da sua área demonstra respeito e escuta as opiniões da equipe?



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

A análise dos dados revela um cenário predominantemente positivo no que diz respeito ao respeito demonstrado e à escuta ativa praticada por parte dos líderes e gerentes das empresas supermercadistas analisadas. De acordo com os resultados, 30% dos colaboradores afirmaram que seus líderes sempre demonstram respeito e abertura para ouvir ativamente a equipe, enquanto 45% indicaram que isso ocorre frequentemente. Esses dois grupos somam 75% das respostas, evidenciando que a maior parte significativa dos trabalhadores percebe um comportamento de liderança pautado pela comunicação respeitosa, valorização das pessoas, respeito mútuo e acolhimento genuíno das opiniões, sugestões e preocupações dos colaboradores.

Essa percepção positiva está plenamente alinhada ao que Chiavenato (2022) afirma sobre o papel fundamental da liderança no ambiente organizacional contemporâneo: líderes verdadeiramente eficazes são aqueles que mantêm uma comunicação clara, bidirecional e empática, valorizam sinceramente o diálogo aberto, e consideram ativamente as contribuições dos colaboradores no processo decisório, sempre que apropriado. Segundo o autor, essa postura de abertura e respeito reforça significativamente o sentimento de pertencimento organizacional, eleva a autoestima dos colaboradores e fortalece o engajamento emocional das equipes, refletindo diretamente e positivamente na motivação, no comprometimento e no desempenho dos trabalhadores.

Além disso, 25% dos participantes responderam que o líder "às vezes" demonstra respeito e escuta ativa, o que pode indicar inconsistências no comportamento da liderança (oscilações de humor, pressão situacional), variação significativa de práticas entre diferentes setores ou departamentos, ou diferenças individuais entre gestores quanto a competências interpessoais e comunicacionais. Esses dados reforçam a percepção de que nem todos os colaboradores vivenciam uma relação de liderança

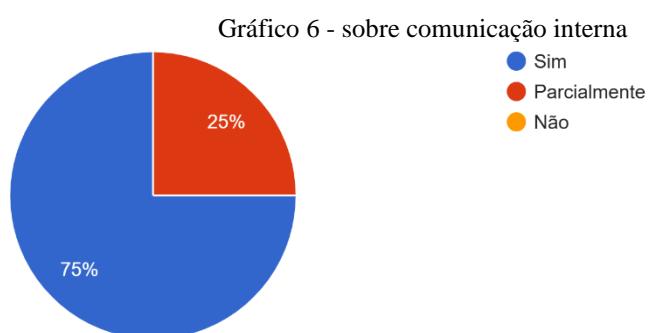
plenamente satisfatória e consistente, revelando necessidade importante de padronização, capacitação continuada e aprimoramento em algumas áreas específicas da gestão de pessoas.

Como destaca Robbins (2019), a comunicação eficaz deve ser contínua, transparente, respeitosa e autêntica, pois a ausência dela, ou sua prática inconsistente, pode comprometer significativamente o clima organizacional, gerar ruídos e mal-entendidos na relação líder-liderado, reduzir confiança mútua e, consequentemente, impactar negativamente motivação e desempenho.

É importante ressaltar positivamente que nenhuma resposta apontou para as alternativas "Raramente" ou "Nunca", o que demonstra de forma conclusiva que, apesar das variações individuais e situacionais identificadas, o setor supermercadista de Gurupi apresenta um perfil geral de liderança que se preocupa consistentemente em manter um ambiente respeitoso, participativo e humanizado. Isso contribui diretamente para a qualidade do clima organizacional percebido, já que a escuta ativa e o respeito genuíno são reconhecidos pela literatura como fatores essenciais de motivação no trabalho, atendendo necessidades psicológicas de estima e reconhecimento (MASLOW, 1970).

De modo geral, os resultados permitem afirmar com segurança que as práticas de liderança adotadas predominantemente nas empresas analisadas tendem a ser positivas, humanizadas e alinhadas a modelos mais participativos, democráticos e respeitosos, refletindo diretamente de forma favorável na motivação e na satisfação dos colaboradores. Entretanto, o fato significativo de parcela dos participantes (25%) ter indicado apenas uma prática eventual ou situacional de respeito e escuta reforça a importância estratégica de investimentos contínuos em treinamentos de liderança, desenvolvimento de competências interpessoais, programas de mentoria, e ações estruturadas de desenvolvimento gerencial, garantindo uniformidade, consistência e qualidade dessas práticas essenciais em todas as equipes, setores e turnos.

4.3.2 Questão 6. A comunicação entre chefia e funcionários é clara e eficiente?



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

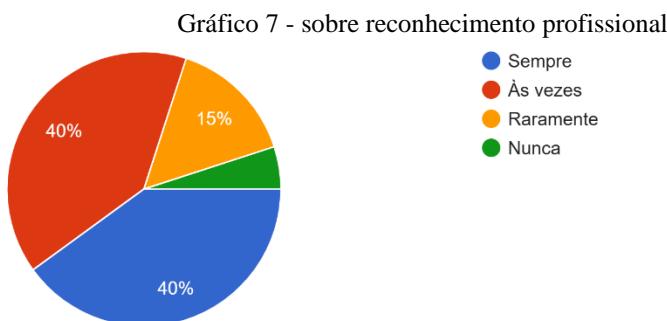
A análise mostra que a comunicação entre chefia e funcionários é percebida de maneira majoritariamente positiva pelos colaboradores pesquisados. Os resultados revelam que 75% consideram a comunicação clara e eficiente, enquanto 25% afirmam que ela ocorre apenas parcialmente. Não houve marcações para a alternativa "não", o que demonstra que, mesmo havendo falhas pontuais, elas não chegam a comprometer totalmente o fluxo de informações essenciais dentro das empresas.

Uma comunicação organizacional eficaz é apontada por Robbins (2019, p. 54) como "Um dos principais alicerces do funcionamento organizacional saudável e produtivo", pois reduz conflitos desnecessários, aumenta confiança mútua, elimina ambiguidades, fortalece alinhamento estratégico entre equipes e facilita coordenação de atividades interdependentes. O fato de três em cada quatro colaboradores perceberem clareza e eficiência na comunicação indica que os líderes desempenham, na maior parte do tempo e na maioria das situações, o papel esperado e necessário no repasse adequado de orientações, no esclarecimento tempestivo de dúvidas, na transmissão de informações relevantes e na promoção de diálogo construtivo.

No entanto, a parcela que marcou "parcialmente" (25%) evidencia que ainda existem barreiras comunicacionais significativas a serem superadas, tais como: falta de canais formais estruturados, comunicação unidirecional, mensagens ambíguas ou contraditórias, falta de feedback regular, ou comunicação fragmentada entre turnos e setores. Segundo Chiavenato (2022, p. 91), falhas na comunicação organizacional podem gerar interpretações equivocadas de diretrizes, inseguranças desnecessárias quanto a expectativas e metas, distanciamento emocional entre líder e equipe, e clima de desconfiança prejudicial. Esse resultado sugere que, embora o setor supermercadista de Gurupi apresente boas práticas comunicacionais consolidadas, ainda há espaço importante para padronização de processos comunicacionais, estabelecimento de canais formais bidirecionais, feedbacks mais frequentes e estruturados, reuniões regulares de alinhamento, e estratégias sistematizadas de reforço de comunicação interna.

Assim, os dados apontam para um cenário predominantemente positivo e funcional, mas que exige atenção contínua, investimentos em capacitação comunicacional dos gestores e aperfeiçoamento de processos, especialmente considerando que a comunicação eficaz influencia diretamente e profundamente a motivação, o clima organizacional, a confiança mútua e o desempenho das equipes.

4.3.3 Questão 7: Você sente que é reconhecido pelo seu trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

A percepção sobre reconhecimento profissional apresentou um equilíbrio significativo e merecedor de atenção: 40% afirmaram que "sempre" são reconhecidos, enquanto outros 40% relataram que isso ocorre "às vezes". Além disso, 15% disseram que "raramente" recebem reconhecimento. Nenhum colaborador marcou "nunca", o que reforça que algum nível de valorização é percebido pela totalidade dos participantes, ainda que em intensidades e frequências variadas.

Segundo Herzberg (2003), o reconhecimento profissional é um dos principais e mais poderosos fatores motivacionais, responsável por aumentar significativamente a satisfação intrínseca, estimular desempenho de excelência, fortalecer vínculo emocional com a organização e promover comportamentos proativos e comprometidos. Por isso, o percentual combinado de 80% que percebe reconhecimento total ou parcial indica um ambiente de trabalho relativamente positivo, onde gestores demonstram alguma preocupação e esforço em valorizar seus profissionais, seja através de elogios verbais, reconhecimento público, prêmios simbólicos ou oportunidades diferenciadas.

Contudo, os 15% que relatam reconhecimento raro constituem um alerta importante e merecedor de intervenção prioritária. Robbins (2019, p. 87) destaca enfaticamente que a falta crônica de reconhecimento pode gerar queda progressiva de motivação, sentimento doloroso de invisibilidade organizacional, percepção de injustiça e desvalorização, e até mesmo aumento significativo da rotatividade voluntária, pois colaboradores competentes buscam ambientes onde suas contribuições sejam valorizadas e celebradas.

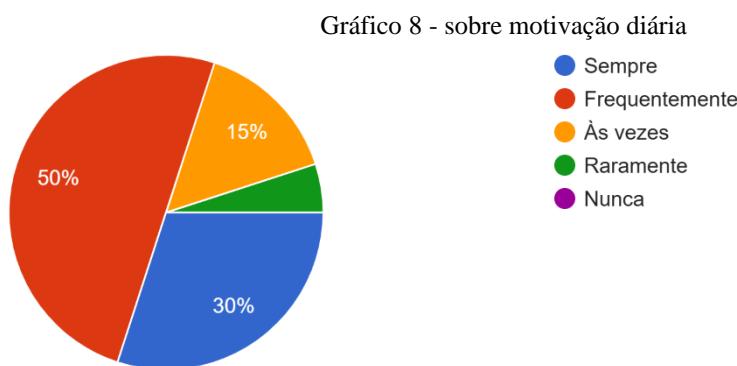
Esses colaboradores possivelmente vivenciam práticas de liderança excessivamente rígidas, focadas unicamente em críticas e correções, rotinas comunicacionais pobres, ausência de feedback positivo regular, ou trabalham em setores onde resultados são considerados "esperados" e, portanto, não dignos de reconhecimento explícito, percepção gerencial equivocada que precisa ser corrigida.

O resultado reforça claramente que, mesmo havendo reconhecimento praticado em alguma medida, ele precisa ser mais consistente, mais frequente, mais explícito, formalizado em processos e

uniforme entre setores, turnos e líderes. A valorização deve ser clara, objetiva, específica, oportuna, autêntica e contínua, pois, como afirma Chiavenato (2022), "O colaborador motivado é aquele que se sente verdadeiramente visto, ouvido, valorizado e importante para o sucesso coletivo".

4.4 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

4.4.1 Questão 8: Você se sente motivado a realizar suas tarefas diárias?



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

Os dados revelam que 30% dos colaboradores se sentem "sempre" motivados e 50% afirmam que a motivação ocorre "frequentemente". Apenas 15% relatam motivação eventual (provavelmente "às vezes"), e não houve registros para "raramente" ou "nunca". Esse cenário demonstra que o ambiente organizacional estudado apresenta uma atmosfera de trabalho predominantemente favorável, saudável e estimulante que promove o desempenho e o engajamento da maioria significativa dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2021, p. 112), motivação é "a força psicológica interna que impulsiona o indivíduo a agir proativamente em direção a metas pessoais e organizacionais, sustentando esforço mesmo diante de obstáculos". O fato expressivo de 80% dos colaboradores demonstrarem motivação constante ou frequente sugere fortemente que os supermercados analisados possuem práticas consolidadas de gestão, estilos de liderança adequados e clima organizacional positivo capazes de estimular produtividade, engajamento emocional e comprometimento sustentável.

Contudo, os 15% que apontam motivação apenas ocasional merecem atenção cuidadosa, pois podem estar enfrentando desafios específicos como sobrecarga de trabalho não reconhecida, falta de reconhecimento adequado às suas contribuições, rotinas excessivamente monótonas sem variedade de tarefas, ausência de perspectivas claras de crescimento, ou conflitos interpessoais não resolvidos, aspectos que Herzberg (2003) identifica como fatores que reduzem significativamente o engajamento e a satisfação profissional.

Assim, embora os resultados sejam amplamente positivos e encorajadores, ainda é importante e estratégico que a liderança identifique proativamente os colaboradores com menor motivação (através de conversas individuais, pesquisas de clima focadas, observação atenta), compreenda causas subjacentes específicas, e busque estratégias personalizadas como feedbacks individuais construtivos, reconhecimento mais frequente e explícito, treinamentos e oportunidades de desenvolvimento profissional, comunicação mais próxima e empática, redistribuição de tarefas para reduzir monotonia, e melhoria contínua nas condições gerais de trabalho.

4.4.2 Questão 9: A empresa possui programas de benefícios? [Ex.: Plano de saúde, Auxílio creche, Vale alimentação, Vale transporte, Bolsa de ensino]



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

A maior parte expressiva dos colaboradores (90%) afirmou que a empresa oferece benefícios, enquanto apenas 10% disseram que não. Esses dados evidenciam claramente que os estabelecimentos supermercadistas analisados buscam proporcionar algum suporte financeiro e social extra aos colaboradores além do salário base, o que está diretamente relacionado à satisfação geral, ao bem-estar percebido e à retenção no ambiente organizacional.

Benefícios trabalhistas são considerados, segundo Herzberg (2003), fatores higiênicos, elementos que não geram motivação profunda e intrínseca por si mesmos, mas cuja ausência ou inadequação causa insatisfação significativa, descontentamento e até mesmo desligamento voluntário. Assim, a oferta estruturada de benefícios demonstra o esforço consciente das empresas para evitar descontentamentos evitáveis, para atender necessidades básicas dos trabalhadores e suas famílias, e para competir adequadamente no mercado de trabalho regional pela atração e retenção de talentos.

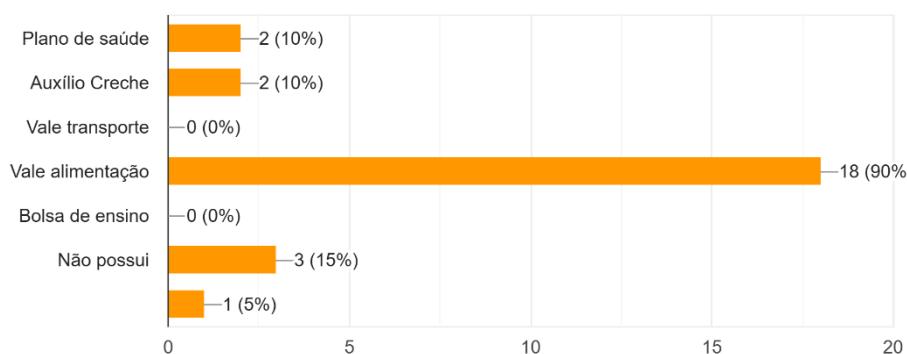
A presença consolidada de políticas de benefícios também reforça e valida a percepção positiva encontrada em outras questões anteriores, como motivação satisfatória e satisfação geral. Como aponta Robbins (2019, p. 110), "Quanto mais a organização investe consistentemente na qualidade de vida do

colaborador, maior tende a ser o comprometimento afetivo, a lealdade organizacional e a intenção de permanência de longo prazo".

No entanto, como será evidenciado detalhadamente na análise da questão seguinte, a qualidade, variedade, adequação e abrangência dos benefícios oferecidos pode não atender plenamente às necessidades diversificadas de todos os colaboradores, o que exige atenção estratégica contínua das empresas para revisão, atualização e expansão dos pacotes de benefícios oferecidos.

4.4.3 Questão 10: Se sim, para a resposta anterior. Quais programas de benefícios a empresa possui?

Gráfico 10 - sobre tipos de benefícios



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

A análise dos dados demonstra que os benefícios oferecidos pelas empresas supermercadistas de Gurupi apresentam uma distribuição variada, porém com forte predominância do vale-alimentação, apontado por expressivos 90% dos participantes como o principal benefício disponibilizado. Esse resultado evidencia claramente que as organizações priorizam estrategicamente atender necessidades básicas e essenciais dos colaboradores, já que, segundo Maslow (1970), os recursos relacionados à alimentação integram o primeiro nível da hierarquia das necessidades humanas, as necessidades fisiológicas, que constituem base fundamental para sobrevivência e bem-estar físico. Portanto, o vale-alimentação aparece apropriadamente como benefício essencial, universal e altamente valorizado para garantir segurança alimentar, bem-estar nutricional e dignidade aos trabalhadores e suas famílias.

Além disso, 10% dos colaboradores afirmaram receber plano de saúde, e outros 10% recebem auxílio creche. Embora esses índices sejam significativamente menores comparativamente, mostram que algumas empresas já buscam oferecer benefícios mais estruturados, abrangentes e diferenciados, associados ao bem-estar familiar integral e à saúde preventiva e curativa do colaborador e de seus dependentes. Para Robbins (2019), benefícios voltados especificamente à saúde (planos médicos, odontológicos) e ao suporte familiar (auxílio creche, auxílio educação para filhos) reforçam

significativamente a percepção de cuidado genuíno, responsabilidade social e valorização por parte da organização, fortalecendo vínculos emocionais profundos, aumentando satisfação geral e elevando lealdade organizacional.

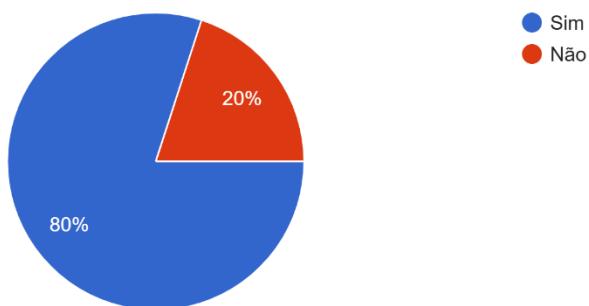
Por outro lado, benefícios potencialmente importantes como vale-transporte e bolsa de ensino não aparecem entre os oferecidos (ambos com 0%), indicando que ainda há espaço significativo e oportunidade estratégica para ampliação de políticas internas voltadas à mobilidade urbana dos funcionários, à profissionalização continuada e à qualificação educacional progressiva. A ausência desses recursos pode limitar concretamente o desenvolvimento profissional dos colaboradores (dificultando acesso a cursos, treinamentos, graduação), pode representar barreira financeira significativa para trabalhadores de baixa renda (custos de transporte podem ser proibitivos), e pode afetar negativamente a motivação e retenção de colaboradores que buscam ativamente crescimento pessoal e profissional.

A categoria "Não possui" apareceu com 15% (aparentemente inconsistente com os 10% da questão anterior), sugerindo possíveis inconsistências nas respostas (alguns participantes marcaram múltiplas opções incompatíveis), falta de clareza sobre benefícios efetivamente disponíveis, ou possibilidade de que alguns setores específicos ou tipos de contrato não disponibilizem todos os benefícios oferecidos pela empresa. Essa diferença reforça a importância crítica de uma política de benefícios mais clara, transparente, comunicada adequadamente e uniformizada entre todos os departamentos, setores, turnos e tipos de vínculo empregatício. Segundo Chiavenato (2022), a falta de padronização, transparência ou equidade na distribuição de benefícios pode gerar percepções graves de injustiça organizacional, favoritismo, tratamento desigual, afetando profundamente o clima organizacional, a confiança na liderança e a motivação dos colaboradores.

Em síntese, observa-se que, apesar da predominância positiva do vale-alimentação, os demais benefícios estruturados ainda são pouco expressivos e limitados, indicando claramente que há oportunidades estratégicas importantes para ampliar significativamente o pacote de vantagens oferecidas aos colaboradores (incluindo vale-transporte universal, planos de saúde subsidiados, auxílio educação/bolsas de estudo, programas de qualificação profissional, benefícios de qualidade de vida como academias, apoio psicológico), o que pode contribuir direta e significativamente para a satisfação geral, retenção de talentos, motivação sustentável, competitividade no mercado de trabalho e fortalecimento da reputação empregadora das organizações.

4.4.4 Questão 11: Os benefícios oferecidos pela empresa contribuem para o seu bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho?

Gráfico 11 - sobre impacto dos benefícios



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

Os resultados revelam que 80% dos colaboradores acreditam que os benefícios oferecidos pela empresa contribuem positivamente para o bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho, enquanto 20% afirmam que não contribuem significativamente. Esse panorama demonstra que a maioria expressiva dos trabalhadores reconhece o impacto benéfico dos programas de benefícios na melhoria da qualidade de vida, redução de preocupações financeiras básicas e aumento de satisfação geral, reforçando a importância estratégica e a relevância dessas políticas internas para o bem-estar organizacional.

Conforme Herzberg (2003), benefícios organizacionais compõem os chamados fatores higiênicos, elementos que não necessariamente motivam profundamente por si mesmos, mas cuja ausência completa ou inadequação severa pode gerar descontentamento significativo, insegurança financeira e até mesmo desligamento voluntário. Assim, o fato de a maioria expressiva perceber impacto positivo aponta para uma estrutura de benefícios que, mesmo relativamente simples e focada principalmente em vale-alimentação, cumpre adequadamente seu papel básico e essencial de proporcionar segurança financeira mínima, conforto material básico e tranquilidade ao colaborador quanto à alimentação familiar.

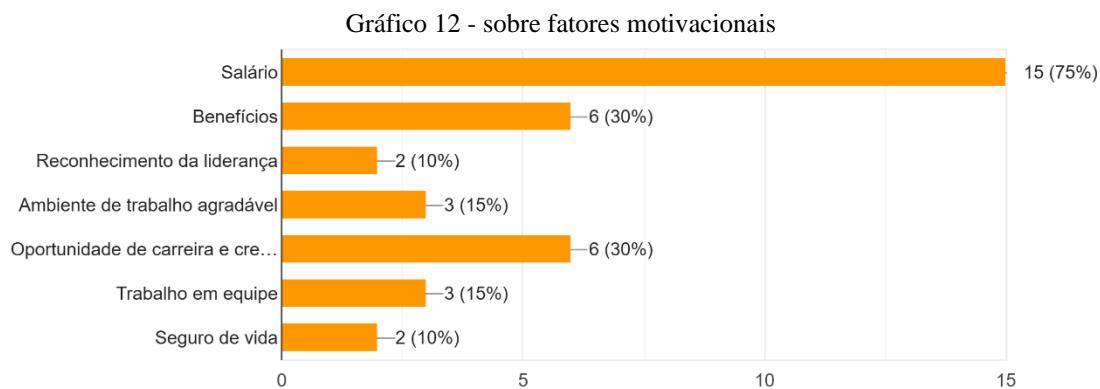
A presença predominante do vale-alimentação, citado por 90% na questão anterior, certamente contribui substancialmente para essa avaliação positiva, já que atende necessidades essenciais e diárias dos trabalhadores e de suas famílias, reduzindo preocupações financeiras com alimentação e permitindo que o salário base seja direcionado a outras necessidades importantes.

No entanto, os 20% que não percebem impacto significativo podem estar associados a diversos fatores: limitação evidente da variedade de benefícios oferecidos, necessidades pessoais específicas não atendidas (como saúde, transporte, educação), expectativas mais elevadas baseadas em

experiências anteriores ou benchmarking com outras empresas, ou valor percebido como insuficiente do benefício oferecido.

Para Robbins (2019, p. 102), programas de benefícios precisam estar estrategicamente alinhados às expectativas reais, necessidades diversificadas e prioridades efetivas dos colaboradores (que podem variar conforme idade, composição familiar, localização residencial, aspirações profissionais) para surtir efeito significativo e diferenciado em motivação, satisfação e retenção. Assim, embora a percepção majoritária seja positiva e encorajadora, os dados sugerem fortemente que a ampliação planejada do pacote de benefícios, poderia resultar em níveis ainda maiores de satisfação, bem-estar percebido, motivação sustentável e competitividade no mercado de trabalho regional.

4.4.5 Questão 12: O que mais lhe motiva no ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

A percepção dos colaboradores sobre seus principais fatores de motivação evidencia que o salário (75%) é, inquestionavelmente, o elemento mais citado como motivador principal no ambiente de trabalho. Essa predominância é amplamente esperada e compreensível, uma vez que, de acordo com Maslow (1970), as necessidades fisiológicas, como alimentação adequada, moradia digna, vestuário e segurança financeira básica, constituem a base fundamental da pirâmide motivacional humana. Assim, o salário aparece naturalmente como necessidade primária essencial que influencia diretamente o bem-estar material, a estabilidade financeira, a capacidade de prover para a família e a tranquilidade psicológica do indivíduo.

Além disso, 30% afirmaram que benefícios também os motivam, reforçando a importância de políticas de apoio financeiro e social complementares ao salário. Outros 30% destacaram as oportunidades de carreira como fator motivacional importante, demonstrando interesse genuíno no crescimento profissional, ascensão hierárquica e desenvolvimento de competências dentro da empresa. Para Herzberg (2003), oportunidades reais de desenvolvimento profissional, progresso de carreira e

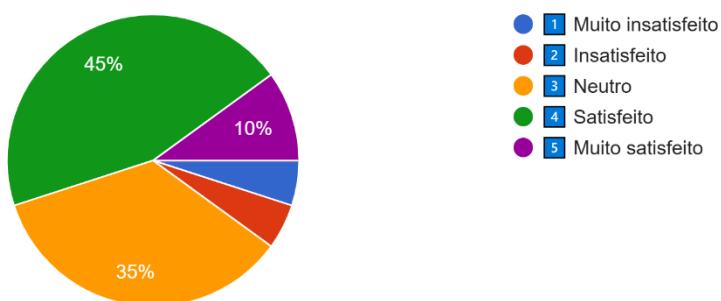
aumento de responsabilidades são fatores motivacionais essenciais e poderosos, pois despertam realização pessoal profunda, reconhecimento social, satisfação intrínseca e senso de progresso contínuo.

O ambiente agradável (15%), trabalho em equipe (15%) e reconhecimento da liderança (10%) também aparecem como elementos relevantes e significativos, indicando que aspectos relacionais, emocionais e psicossociais têm peso importante na motivação, embora quantitativamente menor do que fatores econômicos e de desenvolvimento profissional. Robbins (2019) destaca que ambientes cooperativos, harmoniosos, respeitosos e psicologicamente seguros tendem a aumentar significativamente o engajamento emocional, reduzir rotatividade voluntária, elevar satisfação geral e promover comportamentos de cidadania organizacional, o que reforça a importância estratégica desses fatores relacionais frequentemente subestimados.

Por fim, o seguro de vida (10%) surge como motivador secundário, porém representa a valorização da segurança familiar, do cuidado da empresa com o colaborador e de seus dependentes em situações extremas, e da responsabilidade social da organização. Em síntese, os resultados mostram claramente que, embora fatores financeiros (salário e benefícios) sejam predominantes e fundamentais, aspectos relacionados ao crescimento profissional, ambiente saudável, relações humanas positivas e reconhecimento da liderança também desempenham papéis importantes e complementares na motivação integral dos colaboradores, devendo ser considerados estrategicamente nas políticas de gestão de pessoas.

4.4.6 Questão 13: Em uma escala de 1 a 5, como você avalia seu nível geral de satisfação na empresa?

Gráfico 13 - sobre satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com dados do Google Forms (2025)

A análise do nível geral de satisfação demonstra um cenário amplamente positivo e encorajador. 45% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos e 10% disseram estar muito satisfeitos, totalizando

55% de satisfação explícita. A presença de 35% em posição neutra (nem satisfeitos nem insatisfeitos) indica que, embora não haja insatisfação manifesta, existem aspectos, dimensões ou expectativas específicas que podem e devem ser melhorados, aperfeiçoados ou desenvolvidos para tornar a experiência de trabalho ainda mais positiva, gratificante e motivadora.

É altamente relevante e positivo destacar que não houve marcações para "insatisfeito" ou "muito insatisfeito", o que demonstra conclusivamente que a empresa não apresenta problemas graves, crônicos ou estruturais relacionados ao clima organizacional, às práticas de liderança, às condições de trabalho ou às políticas de gestão de pessoas. Essa ausência completa de insatisfação explícita é indicador robusto de ambiente organizacional funcional, saudável e relativamente harmonioso.

Segundo Robbins (2019), níveis elevados de satisfação estão direta e fortemente relacionados ao bom desempenho individual e coletivo, menor absenteísmo (faltas não justificadas), menor presenteísmo (presença física sem engajamento), maior engajamento emocional com objetivos organizacionais, comportamentos proativos de cidadania organizacional e maior retenção voluntária de talentos. Da mesma forma, Herzberg (2003) afirma que fatores como reconhecimento consistente, ambiente de trabalho saudável, liderança competente e respeitosa, e oportunidades de crescimento estão fortemente ligados à satisfação profissional genuína, elementos que, de modo geral, apareceram de forma predominantemente positiva nas questões anteriores desta pesquisa.

A porcentagem neutra significativa (35%) pode representar colaboradores que ainda não vivenciaram experiências marcantes suficientemente positivas ou negativas para formar opinião definitiva, ou que desejam melhorias específicas em aspectos pontuais como oportunidades de crescimento mais claras, ampliação dos benefícios oferecidos, reconhecimento mais frequente, ou melhorias em condições físicas específicas. Como afirma Chiavenato (2022, p. 133), a satisfação profissional é influenciada por múltiplos fatores simultâneos e interdependentes (salário, benefícios, liderança, reconhecimento, ambiente físico, oportunidades, relacionamentos), e pequenas lacunas ou inadequações em qualquer dimensão podem impedir que um colaborador se declare plenamente e entusiasticamente satisfeito.

De forma geral e conclusiva, os resultados indicam que a empresa proporciona um ambiente de trabalho estável, funcional, respeitoso e relativamente positivo, com práticas de liderança predominantemente adequadas, reconhecimento presente, relacionamentos interpessoais saudáveis e condições físicas satisfatórias que contribuem coletivamente para a satisfação da maioria dos colaboradores. No entanto, também apontam claramente que há espaço significativo e oportunidades estratégicas para ampliar ações de valorização humana, fortalecer reconhecimento consistente, expandir benefícios diversificados, estruturar carreiras mais claras, aprimorar comunicação interna, e



investir em desenvolvimento profissional contínuo, todas ações que podem elevar substancialmente os níveis de satisfação, motivação, engajamento e retenção de talentos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu compreender, de maneira clara e fundamentada, como os estilos de liderança influenciam diretamente a motivação dos colaboradores no setor supermercadista da cidade de Gurupi-TO. Por meio da integração entre pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, identificou-se que a liderança desempenha papel determinante no comportamento das equipes, na qualidade das relações de trabalho, no clima organizacional e no nível de motivação apresentado pelos colaboradores. Os resultados demonstram que práticas de liderança democráticas, participativas e humanizadas se destacam como as mais eficazes para promover satisfação, engajamento e comprometimento. Elementos como respeito, escuta ativa e comunicação eficiente foram amplamente reconhecidos pelos participantes, reforçando que líderes que adotam postura aberta ao diálogo contribuem significativamente para ambientes mais saudáveis e produtivos. Tais achados estão alinhados às contribuições de autores como Chiavenato (2022), Robbins (2019) e Herzberg (2003), que destacam que o comportamento e as competências do líder são fatores centrais para o desempenho das equipes.

A pesquisa também evidenciou que fatores como reconhecimento profissional, benefícios e oportunidades de crescimento exercem forte impacto sobre a motivação. Embora a maioria dos colaboradores reconheça os benefícios oferecidos pela empresa, muitos afirmam que ainda são insuficientes, principalmente devido à predominância de apenas um benefício principal, o vale-alimentação. Do mesmo modo, verificou-se que o reconhecimento é percebido de forma inconsistente, com parte significativa dos trabalhadores relatando que ele ocorre apenas ocasionalmente. Esses aspectos evidenciam a necessidade de estratégias mais estruturadas e contínuas de valorização, desenvolvimento e bem-estar.

Apesar dos desafios característicos do setor supermercadista como ritmo acelerado, pressão constante e atividades repetitivas a maioria dos participantes relatou sentir-se motivada e satisfeita no ambiente de trabalho, o que demonstra que as empresas estudadas vêm apresentando avanços importantes na área de gestão de pessoas. Ainda assim, os dados indicam oportunidades de melhoria, especialmente no fortalecimento de programas de reconhecimento, ampliação dos benefícios e desenvolvimento de lideranças mais preparadas para lidar com as demandas contemporâneas do trabalho.

Assim, conclui-se que a liderança é elemento estratégico e essencial para promover motivação, satisfação e desempenho no setor supermercadista. Práticas de gestão humanizadas, consistentes e

alinhas às necessidades dos colaboradores têm potencial para fortalecer o clima organizacional, reduzir a rotatividade, melhorar o engajamento e elevar a produtividade das equipes. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para orientar melhorias nos modelos de liderança adotados pelas empresas de Gurupi-TO, incentivando o desenvolvimento contínuo dos gestores, a ampliação de benefícios, a valorização dos colaboradores e a construção de ambientes de trabalho mais acolhedores, saudáveis e eficientes. Dessa forma, confirma-se que liderar vai além de coordenar tarefas: trata-se de influenciar pessoas de maneira ética, empática e inspiradora, promovendo resultados sustentáveis tanto para as organizações quanto para o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. **Inequity in social exchange.** Advances in Experimental Social Psychology, v. 2, p. 267–299, 1963.
- BASS, Bernard M. **Liderança e desempenho além das expectativas.** São Paulo: Atlas, 1990.
- BORGES, Juliana; ALBUQUERQUE, Fabíola. **Liderança humanizada no contexto pós-pandemia.** Revista de Gestão Contemporânea, v. 9, n. 2, p. 45–59, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Barueri: Manole, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HERZBERG, Frederick. **Trabalhando e crescendo: a motivação do trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- HERZBERG, Frederick. **One More Time: How Do You Motivate Employees?** Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LUZ, Ricardo Daniel de. **Gestão do clima organizacional.** 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.
- MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade.** 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.
- MCKINSEY & COMPANY. **The future of work after COVID-19.** *McKinsey Global Institute*, 2021.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma abordagem interativa.** São Paulo: Atlas, 1995.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- VROOM, Victor H. **Trabalho e motivação.** Rio de Janeiro: LTC, 1997.