

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* BAMBUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Eduardo de Freitas Gonçalves de Andrade

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS EQUIPES DO VAREJO: uma revisão sistemática

BambuÍ
2026

EDUARDO DE FREITAS GONÇALVES DE ANDRADE

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS EQUIPES DO VAREJO: uma revisão sistemática

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do IFMG – *Campus* Bambuí como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Júlio Cesar Benfenatti Ferreira

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - Campus Bambuí

A554I Andrade, Eduardo de Freitas Gonçalves de.
Liderança e motivação nas equipes do varejo: uma revisão sistemática [manuscrito] / Eduardo de Freitas Gonçalves de Andrade – 2026.
60 f. : il.

Orientador: Júlio Cesar Benfenatti Ferreira.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus Bambuí*, 2026.

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Varejo. 4. Equipe. I. Ferreira, Júlio Cesar Benfenatti. II. Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus Bambuí*. III. Título.

CDD 658.3

Catálogo: João Batista Rodrigues - CRB-6/2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
 Campus Bambuí
 Diretoria de Ensino
 Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas
 Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000 - Bambuí - MG
 37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

EDUARDO DE FREITAS GONÇALVES DE ANDRADE

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS EQUIPES DO VAREJO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do IFMG – Campus Bambuí como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientador(a): Prof. Júlio Cesar Benfenatti Ferreira.

Aprovado em 06 de janeiro de 2026 pela banca examinadora:
 Bambuí, 13 de dezembro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Julio Cesar Benfenatti Ferreira, Professor**, em 06/01/2026, às 21:02, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Giarola Vilamaior, Professora**, em 06/01/2026, às 21:03, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **LORENA LIMA RABELO, Usuário Externo**, em 06/01/2026, às 21:39, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2560487** e o código CRC **F48DBF6E**.

23209.004751/2025-21	2560487v1
----------------------	-----------

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade única de vivenciar experiências que transformaram minha vida. Sua presença constante renovou minhas forças, iluminou meu caminho e me guiou com sabedoria durante toda esta jornada acadêmica.

Agradeço profundamente à minha família, que sempre foi minha base, meu alicerce e meu porto seguro. Obrigado por me proporcionarem as condições necessárias para ingressar na faculdade, por me oferecerem segurança, apoio e a certeza de que, em qualquer circunstância, eu teria em quem confiar. Nada disso seria possível sem o amor e a dedicação de vocês.

Expresso minha sincera gratidão ao meu professor orientador, Júlio Cesar Benfenatti Ferreira, por ter assumido a orientação deste trabalho, acreditado no projeto e oferecido direcionamento em cada etapa. Sua paciência, disponibilidade e confiança foram essenciais para que este trabalho se concretizasse.

Agradeço também à professora Myriam Angélica, cuja sensibilidade, incentivo e inspiração marcaram profundamente minha trajetória. Sua dedicação e compromisso com o ensino tornaram minha experiência acadêmica mais significativa e enriquecedora.

Por fim, deixo registrado meu carinho e reconhecimento às minhas colegas de classe. As amigas que construí ao longo do curso foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. A ajuda, o companheirismo, as conversas, as trocas e o apoio mútuo fizeram toda a diferença. Sem vocês, talvez eu não tivesse conseguido chegar tão longe. Agradeço pelos gestos de amizade verdadeira, que tornaram esta caminhada mais leve e inesquecível.

RESUMO

A liderança é um elemento central na gestão de pessoas, pois influencia diretamente o comportamento, o engajamento e a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional. No contexto do varejo, marcado por elevada competitividade, metas constantes e intensa interação com o cliente, o papel do líder torna-se ainda mais relevante para o desempenho das equipes. Diante desse cenário, este estudo realizou uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar como a liderança impacta a motivação das equipes que atuam no setor varejista. As buscas foram conduzidas no Portal de Periódicos da Capes e no *Google Acadêmico*, resultando na seleção de 12 artigos após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão. A obra mais citada entre os estudos foi Teoria Geral da Administração, de Maximiano (2010), evidenciando sua relevância teórica para o tema. A análise temática permitiu a classificação dos artigos em três categorias: líderes (3 estudos), colaboradores (6 estudos) e abordagem mista entre líderes e colaboradores (3 estudos). Os resultados indicam que estilos de liderança participativos e transformacionais favorecem a motivação das equipes, enquanto práticas autoritárias, ausência de *feedback* e metas excessivamente elevadas estão associadas à desmotivação. Conclui-se que a liderança exerce papel central no engajamento e no desempenho das equipes no varejo, reforçando a importância de práticas de gestão humanizadas e orientadas ao desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Varejo. Equipes.

ABSTRACT

Leadership is a central element in people management, as it directly influences employee behavior, engagement, and motivation within organizational environments. In the retail context, characterized by high competitiveness, constant performance targets, and intense customer interaction, the role of leadership becomes even more relevant to team performance. In this scenario, this study conducted a systematic literature review aimed at analyzing how leadership impacts the motivation of teams operating in the retail sector. Searches were carried out in the CAPES Journal Portal and Google Scholar, resulting in the selection of 12 articles after the application of inclusion and exclusion criteria. The most frequently cited work among the studies was General Theory of Administration by Maximiano (2010), highlighting its theoretical relevance to the topic. The thematic analysis allowed the classification of the articles into three categories: leaders (3 studies), employees (6 studies), and a mixed approach involving both leaders and employees (3 studies). The findings indicate that participative and transformational leadership styles enhance team motivation, whereas authoritarian practices, lack of feedback, and excessively high performance targets are associated with demotivation. It is concluded that leadership plays a central role in engagement and performance in the retail sector, reinforcing the importance of human-centered management practices focused on employee development.

Keywords: Leadership. Motivation. Retail. Teams.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo geral.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 Breve contextualização histórica	13
3.2 Liderança Organizacional	14
3.3 Estilos de liderança e seus impactos.....	16
3.4 Motivação no ambiente de trabalho.....	18
3.4.1 Principais teorias da motivação	19
3.5 Equipes do varejo	22
4 METODOLOGIA.....	24
4.1 Tipo de pesquisa.....	24
4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados.....	25
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5.1 Evolução dos artigos no tempo	31
5.2 Fundamentos teóricos dos artigos e obras mais citadas.....	32
5.3 Metodologias e objetos/campos de estudo investigados	35
5.4 Categorias de análise temática dos artigos.....	40
5.4.1 Categoria Líderes.....	44
5.4.2 Categoria Colaboradores.....	47
5.1.3 Categoria Misto.....	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão de pessoas enfrenta desafios constantes em relação ao capital humano. Cada vez mais aumenta a necessidade das empresas por mão de obra proativa, que detenha o conhecimento e as habilidades necessárias para o alcance das metas. Nesse sentido, a liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar, persuadir e orientar pessoas de forma positiva, tendo um papel essencial na motivação das equipes. Cabe ao líder, além de organizar e delegar tarefas, atuar no desenvolvimento dos colaboradores, buscando meios para que se sintam engajados, comprometidos e alinhados aos objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), a liderança pode ser entendida como um poder de influência que se manifesta nas relações interpessoais, sendo essencial para promover um ambiente organizacional colaborativo, pautado na comunicação eficaz e no engajamento dos colaboradores.

Nesse sentido, segundo Pasin (2022), a liderança ocupa um papel estratégico nas organizações por ser responsável, não apenas pela supervisão das atividades, mas principalmente, pela influência que exerce sobre os colaboradores, impactando diretamente o clima organizacional, o desempenho das equipes e a motivação individual. A autora destaca que a liderança vai além da autoridade formal associada ao cargo ocupado, pois envolve a capacidade de se comunicar com clareza, inspirar confiança, estabelecer uma visão compartilhada e promover o engajamento das pessoas com os objetivos da organização. Assim, um líder eficaz atua como agente de transformação, utilizando suas competências interpessoais para alinhar interesses, desenvolver talentos e conduzir sua equipe rumo a resultados sustentáveis.

No contexto organizacional, o trabalho em equipe torna-se essencial para quem busca resultados consistentes e maior capacidade de inovação. Quando bem integradas e gerenciadas, as equipes conseguem desenvolver soluções mais criativas e eficazes, respondendo com agilidade às demandas do mercado. Cada membro precisa compreender seu papel e responsabilidade, enquanto a liderança atua no engajamento e motivação, promovendo um ambiente colaborativo que favoreça criatividade, comprometimento e alcance de metas, mesmo em mercados globalizados e competitivos (GARCIA; BARBOSA; OLIVEIRA, 2020).

Considerando esse panorama, compreender esse contexto beneficia não apenas os profissionais, ao possibilitar a elaboração de estratégias de promoção da motivação, mas também as organizações, que podem reduzir custos relacionados a problemas decorrentes da baixa motivação. Diante disso, a problemática que norteia este estudo é: Quais são os principais

fatores da liderança que motivam as equipes do varejo, conforme evidenciado na literatura brasileira?

A escolha deste tema fundamenta-se em sua relevância social, econômica e científica. Sob a perspectiva social, compreender os fatores de motivação permite desenvolver estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais engajado e saudável. Em termos econômicos, trabalhadores motivados tendem a apresentar maior produtividade e eficiência. Já sob a perspectiva científica, a pesquisa contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança e motivação em equipes do setor varejista, além de abrir caminho para estudos futuros.

2 OBJETIVOS

Esta seção tem por finalidade apresentar o objetivo geral da pesquisa, bem como os quatro objetivos específicos que norteiam o desenvolvimento do estudo.

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre liderança e motivação nas equipes do setor varejista.

2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram:

- Traçar o perfil dos artigos elegíveis para participação neste estudo quanto a sua evolução temporal;
- Analisar a fundamentação teórica e apontar as obras mais referenciadas nos artigos selecionados para este estudo;
- Averiguar as metodologias aplicadas e objetos investigados nestes estudos;
- Propor categorias de análise das obras com base nos diferentes segmentos de atuação dentro do setor varejista, de modo a identificar, dentro das abordagens da liderança os principais fatores responsáveis pela motivação das equipes, buscando entender os fatores associados à desmotivação das equipes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando fundamentar o tema proposto, este capítulo apresenta os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas à liderança e à motivação no contexto das equipes do setor varejista. Por meio de uma breve revisão da literatura, foram exploradas as origens da administração, os diferentes estilos de liderança e sua influência sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores.

3.1 Breve contextualização histórica

Inicialmente, os modelos de gestão eram fundamentados em uma visão mecanicista e centrada na eficiência dos processos produtivos, como no caso da administração científica, desenvolvida por Frederick Taylor, que buscava o aperfeiçoamento das tarefas por meio da padronização e do controle rigoroso das atividades, com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir desperdícios (MELO NETO; CARNEIRO NETO, 2008). Essa abordagem via o trabalhador principalmente como um executor de funções repetitivas, inserido em um sistema onde o desempenho técnico prevalecia sobre os aspectos humanos.

Com o passar do tempo, no entanto, essa perspectiva passou a ser alvo de críticas, sobretudo pela forma limitada com que tratava o ser humano dentro das organizações. Ao priorizar a produtividade e a racionalização do trabalho, esse modelo negligenciava fatores como a motivação, o bem-estar e a subjetividade dos colaboradores, reduzindo o papel do indivíduo a meras engrenagens de uma estrutura operacional (MELO NETO; CARNEIRO NETO, 2008).

Essa desvalorização do fator humano evidenciou a necessidade de repensar os métodos de gestão, abrindo espaço para o surgimento de abordagens mais sensíveis às relações interpessoais e aos aspectos sociais do trabalho. Contudo, o surgimento das teorias humanísticas, por volta de 1930, trouxe uma nova reflexão sobre a forma como os trabalhadores eram percebidas dentro das organizações. A partir dos estudos de Elton Mayo e de suas experiências em *Hawthorne*, identificou-se que fatores sociais, motivacionais e emocionais influenciam diretamente o desempenho dos colaboradores, despertando a necessidade de uma gestão mais humana e participativa (MONEGO *et al.*, 2021).

A partir dessa evolução teórica, consolidou-se uma nova compreensão sobre o papel estratégico das pessoas nas organizações. O avanço dos modelos de gestão permitiu o desenvolvimento de práticas mais voltadas à valorização do capital humano, como a liderança

participativa, o fortalecimento do clima organizacional e a motivação como fator essencial para o alcance dos resultados.

Segundo Mesquita (2016), essa transformação reflete uma ruptura com modelos tradicionais e autoritários de liderança, dando espaço a práticas mais colaborativas, nas quais as pessoas passam a ser vistas como parte fundamental do processo organizacional. Esse cenário criou as bases para a gestão de pessoas como conhecemos atualmente, especialmente em contextos mais desafiadores, como o das equipes no setor varejista.

A compreensão cada vez mais aprofundada sobre o papel dos indivíduos nas organizações evidencia a relevância da liderança como elemento crucial para o desempenho das equipes, principalmente em setores caracterizados por intensa interação com o cliente e constantes adaptações, como o varejo. Em seguida, foi explorado o conceito de liderança organizacional, enfatizando suas principais perspectivas e contribuições no âmbito da gestão de pessoas.

3.2 Liderança Organizacional

A liderança é um dos pilares fundamentais da gestão de pessoas e exerce papel decisivo na eficácia das organizações. À medida que o ambiente corporativo se torna mais dinâmico e competitivo, o papel do líder deixa de ser apenas o de supervisionar tarefas, passando a envolver a capacidade de inspirar, engajar e orientar equipes rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Faria e Meneghetti (2011), embora a liderança seja frequentemente apresentada como uma competência técnica e relacional essencial, é também um fenômeno social construído historicamente e carregado de significados ideológicos que influenciam a forma como as relações de poder são exercidas nas organizações.

Nesse contexto, o líder assume um papel estratégico, atuando como elo entre os interesses da empresa e as necessidades dos trabalhadores. Arruda, Chrisóstomo e Rios (2017), apontam que liderar não se reduz ao exercício da autoridade formal: envolve a capacidade de facilitar diálogos, transmitir visões e articular valores coletivos, criando condições para o desenvolvimento e a cooperação entre os membros da organização. Nessa perspectiva, o líder atua como mediador de significados e recursos, promovendo a comunicação de objetivos e incentivando o comprometimento dos colaboradores para a consecução de metas comuns.

Sendo assim, Boaventura (2016), reforça que a liderança é uma competência essencial para o sucesso organizacional, pois o líder é responsável por desenvolver uma visão

ampla, comunicar estratégias de forma eficaz e promover um ambiente de confiança e cooperação. Dessa forma, a liderança moderna não se restringe ao exercício de autoridade, mas está profundamente relacionada à capacidade de influenciar positivamente o comportamento das pessoas, contribuindo para o crescimento individual e coletivo dentro das organizações.

Entretanto, é importante destacar que, apesar dos avanços conceituais e práticos, muitas organizações ainda reproduzem modelos hierárquicos baseados na autoridade formal. Segundo Oliveira e Taboga (2023), essa perspectiva tradicional frequentemente confunde o ato de liderar com o de chefiar, revelando diferentes entendimentos sobre o papel do gestor no ambiente de trabalho, bem como seus impactos na produtividade dos trabalhadores. Os autores ainda destacam que, enquanto o chefe se concentra na autoridade formal, no cumprimento de tarefas e no controle da equipe, o líder busca influenciar, inspirar e promover a participação ativa dos colaboradores, valorizando o desenvolvimento pessoal e o engajamento organizacional. Essa distinção reflete a transição entre uma visão mecanicista, típica dos modelos clássicos de gestão que tratam o trabalhador como parte de uma engrenagem e priorizam a eficiência e o controle, e uma abordagem comportamental, que passou a reconhecer o papel das pessoas como elementos centrais no alcance dos resultados, enfatizando fatores como motivação, comunicação e clima organizacional.

Portanto, a distinção entre liderança e chefia é fundamental para compreender a evolução das práticas de gestão. Enquanto a chefia está centrada na autoridade formal e na obediência hierárquica, a liderança fundamenta-se na capacidade de influenciar, inspirar e mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns.

Segundo Panzenhagen e De Nez (2011), o chefe tende a exercer o poder de forma vertical e impositiva, focando na execução das tarefas e no cumprimento de ordens, enquanto o líder busca construir relacionamentos de confiança e cooperação, estimulando a autonomia e o comprometimento dos colaboradores. Assim, a liderança eficaz ultrapassa o simples comando, promovendo um ambiente organizacional mais participativo, dinâmico e orientado ao desenvolvimento humano.

Diante do exposto, compreende-se que a liderança organizacional ultrapassa o simples exercício de autoridade e se consolida como um processo dinâmico de influência, comunicação e desenvolvimento humano. O líder contemporâneo deve ser capaz de alinhar os objetivos institucionais às necessidades de sua equipe, promovendo um ambiente de cooperação, comprometimento e inovação.

Conforme Ferreira, Martins e Santos (2021), a liderança eficaz baseia-se na capacidade de inspirar e orientar pessoas, conciliando razão e sensibilidade na gestão das

relações interpessoais e no alcance dos resultados organizacionais. Nessa perspectiva, torna-se relevante compreender que diferentes contextos e perfis de equipes demandam posturas distintas do líder, o que evidencia a importância de estudar os diversos modelos e estilos de liderança aplicáveis às organizações modernas.

3.3 Estilos de liderança e seus impactos

A liderança, por envolver processos de influência, comunicação e comportamento humano, pode se manifestar de diferentes maneiras dentro e fora das organizações. Assim, diversos autores buscaram classificar os estilos de liderança, conforme as atitudes, os valores e as formas de interação do líder com sua equipe. Segundo Chiavenato (2014), os estilos de liderança refletem a forma como o líder se relaciona com os colaboradores e direciona seus esforços para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo um fator determinante para o clima de trabalho e a motivação dos indivíduos.

Neste sentido, estilos de liderança distintos exercem impactos diferentes sobre o comportamento das equipes e os resultados organizacionais. Três estilos são frequentemente destacados na literatura: o autocrático, o democrático e o liberal (ou *laissez-faire*).

A liderança autocrática é caracterizada pela centralização total do poder e das decisões nas mãos do líder, que impõe sua vontade ao grupo sem estimular participação ou diálogo. Nesse estilo, o gestor determina o que deve ser feito e como deve ser feito, limitando-se a dar ordens e exigir obediência, o que reduz a autonomia e a iniciativa dos subordinados. Las Casas (2009), destaca que esse modelo é mais comum em equipes pouco qualificadas ou em situações que exigem rapidez e controle rigoroso, porém tende a gerar insatisfação e baixa motivação a longo prazo, devido ao ambiente de pressão e ausência de liberdade para tomada de decisão.

De acordo com Bueno (2022), embora o estilo autocrático de liderança seja frequentemente visto como inadequado por restringir a participação e a autonomia dos colaboradores, em determinadas situações ele pode contribuir para o aumento da produtividade e para o alcance de resultados imediatos. No entanto, esse tipo de liderança tende a gerar impactos negativos na satisfação e na retenção dos funcionários a longo prazo.

Em contraste com o modelo autocrático, que centraliza a autoridade nas mãos do líder, a liderança democrática apresenta uma perspectiva mais participativa e colaborativa dentro das organizações. Nesse sentido, Las Casas (2009), ressalta que a liderança democrática, também chamada de participativa, distingue-se por promover o envolvimento dos

colaboradores nos processos de decisão. Nesse estilo, o líder atua como facilitador e coordena o grupo, estimulando o diálogo, o compartilhamento de ideias e o trabalho colaborativo. Em vez de impor ordens, busca orientar a equipe e construir soluções coletivas, o que favorece o desenvolvimento profissional e fortalece o compromisso com os objetivos organizacionais. O autor ainda completa que esse modelo é eficaz especialmente em equipes capacitadas e maduras, pois valoriza a cooperação, aumenta a motivação e tende a gerar melhores resultados de forma sustentável.

De acordo com Sousa e Espírito Santo (2010), o líder de perfil democrático é amplamente respeitado e admirado por seus subordinados, sendo visto como um exemplo de conduta ética e eficiência nas relações de trabalho. Diferentemente do líder autocrático, cuja autoridade se baseia principalmente no poder hierárquico, o líder democrático conquista o respeito por meio do diálogo, da transparência e da cooperação, promovendo um ambiente de confiança e crescimento mútuo entre gestor e equipe.

Por fim, a literatura também destaca a liderança liberal, conhecida como *laissez-faire*, caracterizada pela ampla liberdade concedida aos colaboradores na execução de suas atividades. Nesse estilo, o líder adota uma postura mais passiva, interferindo minimamente nas decisões do grupo e permitindo que cada membro conduza suas ações de acordo com sua própria iniciativa e experiência. Segundo Las Casas (2009), esse modelo de liderança pode apresentar bons resultados quando aplicado às equipes maduras e altamente capacitadas, que já possuem domínio sobre o negócio e o mercado em que atuam.

Contudo, o autor ressalta que, apesar da autonomia oferecida aos subordinados favorecer a criatividade e a autoconfiança, a liderança liberal requer cautela, pois a ausência de acompanhamento direto pode gerar falta de direcionamento e dispersão de esforços. Assim, sua eficácia depende fortemente do grau de responsabilidade, comprometimento e conhecimento técnico dos colaboradores. Desse modo, ao encerrar a análise dos estilos clássicos de liderança, observa-se que cada modelo apresenta vantagens e limitações, devendo o líder adotar aquele que melhor se ajusta ao perfil da equipe e às demandas organizacionais.

De acordo com Las Casas (2009), os diferentes estilos de liderança exercem impactos distintos sobre o comportamento e o desempenho das equipes, sendo necessário que o gestor saiba identificar o mais adequado para cada situação. O autor destaca que não há um modelo único e ideal de liderança, pois fatores como o perfil dos colaboradores, o tipo de tarefa e as condições do mercado influenciam diretamente na eficácia do estilo adotado. Assim, líderes autocráticos tendem a obter respostas mais rápidas em contextos que exigem decisões imediatas, enquanto os estilos democráticos e liberal se mostram mais apropriados quando se

busca participação, engajamento e autonomia. Dessa forma, a liderança eficaz é aquela que se adapta às circunstâncias, equilibrando autoridade, flexibilidade e colaboração para alcançar os objetivos organizacionais.

3.4 Motivação no ambiente de trabalho

A motivação é um dos fatores mais relevantes para o alcance da eficácia organizacional, pois está diretamente relacionada ao comportamento, à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Segundo Martins, Ribeiro, Antonioli e Silva (2018), o verdadeiro diferencial competitivo das organizações não está na tecnologia utilizada nem na eficiência de produção, mas nas pessoas que atuam nelas, tornando a motivação um aspecto essencial.

No contexto corporativo, compreender o que motiva as pessoas tornou-se um desafio estratégico, especialmente em ambientes competitivos e orientados por metas. Ramos (1990), sugere que a compreensão do fenômeno da motivação possibilita que as organizações adotem decisões mais assertivas e eficazes, baseadas no melhor conhecimento de seus recursos humanos e na utilização eficiente de seu potencial, permitindo ainda prever de forma mais precisa os resultados alcançados.

Nesse sentido, a motivação deve ser entendida não apenas como uma ferramenta de estímulo momentâneo, mas como um processo contínuo de valorização das pessoas e de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Robbins (2005), destaca que o desempenho humano é resultado da interação entre a motivação, as habilidades e as oportunidades oferecidas pela empresa, e que o papel da gestão é criar condições que favoreçam o envolvimento e o sentido de propósito no trabalho. Assim, promover a motivação organizacional é investir na produtividade, na satisfação e na permanência dos talentos, fatores indispensáveis para a competitividade e o desenvolvimento sustentável das empresas.

Por outro lado, a ausência de motivação tende a comprometer o desempenho, o comprometimento e a produtividade, enquanto sua presença favorece o engajamento e a permanência dos colaboradores na organização.

Ferreira *et al.* (2006), aponta que, com a mudança nos valores da sociedade, cresce a dificuldade das organizações de manter funcionários motivados: o indivíduo passa a exigir mais qualidade de vida, escolher onde investir sua energia, e tende a reduzir o empenho em ambientes que não oferecem satisfação proporcional ao esforço aplicado. Dessa forma,

compreender os fatores que despertam e mantêm a motivação no ambiente organizacional é fundamental para o desenvolvimento de políticas e práticas eficazes de gestão de pessoas.

Diante da importância da motivação para o desempenho e o engajamento das equipes, torna-se necessário compreender as principais teorias que explicam o comportamento motivado, fornecendo fundamentos que auxiliam as lideranças a alinhar os objetivos individuais aos organizacionais e a adotar práticas capazes de aumentar satisfação e produtividade.

3.4.1 Principais teorias da motivação

Diversos estudiosos buscaram compreender os fatores que impulsionam o comportamento humano nas organizações. Entre as teorias mais conhecidas estão as teorias como a de Abraham Maslow, que propôs uma hierarquia de necessidades, segundo a qual o indivíduo só avança para níveis mais elevados de motivação quando as necessidades básicas estão satisfeitas. Essa visão destaca a importância de condições adequadas de trabalho e de oportunidades de crescimento pessoal.

De acordo com Chiavenato (2003), a classificação das necessidades propostas por Maslow é dividida em cinco categorias:

a) **Fisiológicas:** englobam as necessidades básicas associadas à carência de alimentação, água, descanso, vitalidade, entre outras, fundamentais para a sobrevivência humana.

b) **Segurança:** relaciona-se com a proteção contra qualquer ameaça real ou imaginária à vida, levando os indivíduos a buscar estabilidade e segurança como forma de assegurar sua sobrevivência.

c) **Sociais:** correspondem às interações entre as pessoas. Após satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança, o indivíduo passa a priorizar os relacionamentos interpessoais com o objetivo de fortalecê-los e integrar-se socialmente.

d) **Estima:** refere-se à valorização do próprio ego. Ao atender às necessidades sociais, o indivíduo busca reconhecimento, orgulho e autoestima que o diferenciem dos demais.

e) **Autorrealização:** está vinculada à busca contínua do ser humano para alcançar seu potencial máximo e se superar constantemente.

No contexto organizacional, Chiavenato (2003), explica que tais necessidades se traduzem por meio de elementos como remuneração justa e condições básicas de trabalho, segurança fornecida por benefícios e estabilidade, bons relacionamentos com colegas,

supervisores e clientes, reconhecimento profissional, elevação das responsabilidades, além de acesso a treinamentos e incentivo à criatividade para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A partir das contribuições de Maslow, outros estudiosos buscaram compreender de forma mais aprofundada os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Entre eles, destaca-se Frederick Herzberg, que propôs a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria Motivacional-Higiênica. Essa abordagem complementa a visão de Maslow ao diferenciar os elementos que geram satisfação no trabalho daqueles que apenas evitam a insatisfação, oferecendo uma perspectiva mais aplicada à gestão de pessoas nas organizações.

Segundo Santos e Dutra (2020), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg explica que a motivação no trabalho é influenciada por elementos de naturezas distintas: os fatores higiênicos, relacionados às condições externas, como salário, ambiente físico e políticas organizacionais; e os fatores motivacionais, ligados ao conteúdo do trabalho, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento. Os fatores higiênicos, quando ausentes ou inadequados, tendem a gerar insatisfação, mas sua presença não garante motivação. Já os fatores motivacionais estão associados à satisfação e realização pessoal, funcionando como impulsionadores do desempenho e do comprometimento dos colaboradores (WYSE, 2018).

Nesse sentido, os fatores higiênicos, também denominados fatores extrínsecos, estão relacionados às condições externas do trabalho e têm como função evitar a insatisfação dos colaboradores. De acordo com Herzberg, a ausência desses elementos não gera satisfação, mas apenas a inexistência de insatisfação. Esses fatores englobam aspectos como remuneração, benefícios, ambiente físico, políticas organizacionais, relações com a chefia e condições gerais de trabalho, os quais dependem da administração da empresa e não do controle direto do indivíduo (WYSE, 2018).

Por outro lado, os fatores motivacionais, também chamados de fatores intrínsecos, estão relacionados aos aspectos internos do indivíduo e às atividades que ele realiza no ambiente de trabalho. Diferentemente dos fatores higiênicos, esses elementos estão ligados ao conteúdo do cargo, às tarefas desempenhadas e à busca por reconhecimento, crescimento pessoal e profissional. Assim, dizem respeito à autorrealização e à satisfação que o colaborador experimenta quando a organização oferece condições que favorecem seu desenvolvimento e valorização (WYSE, 2018).

Segundo Paiva, Adas, Vendrame, Sarraceni e Vendrame (2009), para que o desempenho do colaborador seja realmente diferenciado, é necessário que fatores de higiene e motivacionais estejam presentes de forma equilibrada. Enquanto os primeiros, relacionados a

aspectos externos como salário e políticas da empresa, evitam a insatisfação, os fatores motivacionais, ligados ao reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento pessoal, promovem a motivação genuína. Assim, o verdadeiro engajamento e a satisfação no trabalho derivam, principalmente desses fatores internos, abrindo caminho para a análise de outras abordagens motivacionais que exploram diferentes necessidades humanas no ambiente de trabalho.

Outra contribuição relevante para o estudo da motivação no trabalho foi apresentada por Douglas McGregor (1960), por meio das Teorias X e Y. Segundo o autor, a forma como os gestores percebem seus subordinados influencia diretamente seu estilo de liderança e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Conforme Neri (2019), a teoria de McGregor destaca-se, pois evidencia que a transição de uma postura autoritária, na qual o trabalhador evita responsabilidades, para uma postura madura, criativa e participativa requer um processo contínuo, sendo o comportamento do gestor um elemento decisivo para alcançar os resultados esperados.

A Teoria X representa uma visão gerencial tradicional e mecanicista, caracterizada por uma percepção negativa dos trabalhadores. Nessa perspectiva, considera-se que as pessoas tendem a evitar riscos e responsabilidades, preferindo ser direcionadas e controladas em vez de agir de forma autônoma (LIMA, 2021; MICHEL, 2013).

Por outro lado, a Teoria Y adota uma abordagem mais moderna e humanizada da gestão, partindo do princípio de que os indivíduos possuem potencial para se desenvolver e se auto aperfeiçoar. Quando inseridos em um ambiente favorável, os colaboradores tendem a demonstrar maior motivação, comprometimento e engajamento com suas atividades, revelando disposição para contribuir de forma criativa e responsável com os objetivos organizacionais (LIMA, 2021; MICHEL, 2013).

Enquanto a Teoria X tende a criar um ambiente restritivo, com baixa autonomia, desmotivação e pouca iniciativa, a Teoria Y promove um ambiente de trabalho que estimula a auto orientação, o autocontrole e o desenvolvimento das habilidades e da criatividade dos colaboradores, incentivando-os a assumir responsabilidades e aplicar plenamente seu potencial intelectual na organização (MICHEL, 2013).

Chiavenato (2010), destaca que o estilo de liderança adotado pelos gestores depende diretamente da visão que possuem sobre seus colaboradores, influenciando de forma relevante a motivação, o clima organizacional e o desempenho das equipes. O quadro 1 apresenta alguns aspectos relacionados à teoria X e Y.

Quadro 1 – Pressuposições das Teorias X e Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas médias têm um desprazer inerente em trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo	A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar
Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas delas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para o alcance de objetivos organizacionais	As pessoas gostam de exercitar autodireção e autocontrole no alcance de objetivos com os quais estão comprometidas
As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança acima de tudo	Comprometimento com os objetivos é uma função das recompensas associadas com o seu alcance
	As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas buscar responsabilidades
	A capacidade de exercer alto grau de imaginação, inovação e criatividade na solução dos problemas organizacionais é amplamente e não estreitamente, distribuída na população

Fonte: Adaptado de CHIAVENTATO (2010)

A análise das pressuposições apresentadas no Quadro 1 evidencia que a visão adotada pelo gestor, acerca do comportamento humano no trabalho, influencia diretamente seu estilo de liderança e, conseqüentemente, os níveis de motivação nas equipes. Enquanto a Teoria X tende a orientar práticas mais rígidas, de controle e supervisão intensa, a Teoria Y fundamenta modelos de gestão baseados em confiança, autonomia e desenvolvimento do potencial humano. A compreensão dessas abordagens é essencial para analisar como diferentes estilos de liderança manifestam-se no ambiente varejista e de que maneira impactam o engajamento dos colaboradores.

3.5 Equipes do varejo

No setor varejista, as equipes desempenham um papel essencial na interface entre a organização e o cliente, especialmente devido à diversidade de formatos de atendimento presentes nesse segmento. Conforme aponta Las Casas (1997), os estabelecimentos varejistas podem exigir níveis distintos de atuação dos colaboradores. Há modelos que demandam prestação de serviços completos e contínuos, como ocorre em lojas de produtos eletrônicos ou de maior complexidade técnica, enquanto outros se concentram em orientações básicas, como

é comum no varejo de vestuário. Existem ainda formatos de autoatendimento, nos quais a participação do vendedor é reduzida, como em supermercados.

Essas diferenças estruturais influenciam diretamente as competências exigidas das equipes, que precisam adaptar seu comportamento, conhecimento e capacidade de atendimento ao tipo de serviço oferecido. Em lojas de departamentos e especializadas, por exemplo, a qualidade da experiência do cliente depende de forma significativa do desempenho dos vendedores, responsáveis por compreender necessidades, solucionar dúvidas e criar vínculos comerciais. Além disso, conforme apontam Garcia, Barbosa e Oliveira (2020), equipes bem-organizadas tendem a apresentar maior criatividade, comprometimento e capacidade de solucionar problemas, uma vez que o trabalho em equipe envolve interação qualificada e cooperação contínua e não apenas a ausência de conflitos ou a realização de reuniões formais.

O varejo é um ambiente altamente dinâmico e competitivo, o que demanda excelência operacional e capacidade de adaptação por parte das empresas e de suas equipes. Como destaca Martinho (2011), o setor exige aperfeiçoamento contínuo dos processos para garantir maior eficiência, eficácia e integração das atividades. Nesse contexto, conforme Kohl e Bianchetti (2017), as equipes varejistas precisam lidar com múltiplas demandas simultâneas, interação constante com clientes e necessidade de respostas rápidas, o que reforça a importância de colaboradores flexíveis, comunicativos e tecnicamente preparados. Além do atendimento direto, essas equipes também assumem tarefas como reposição de produtos, organização do espaço de vendas e suporte pós-compra, tornando essencial a cooperação entre os membros e a integração das funções para assegurar a qualidade do serviço prestado.

Desta forma, no varejo o ambiente de trabalho exerce papel decisivo no desempenho das equipes, especialmente considerando as pessoas como um dos principais diferenciais competitivos das organizações. Em um cenário onde produtos, preços e tecnologias tendem a ser semelhantes entre empresas, são os colaboradores que garantem a qualidade do atendimento, a agilidade operacional e a capacidade de resolver demandas do cliente. Como destacam Gheno, Froehlich e Kaufmann (2009), equipes bem-preparadas e engajadas tornam-se um recurso estratégico, capazes de sustentar padrões elevados de serviço e de contribuir para a inovação e melhoria contínua das operações.

No cenário varejista, cujas demandas são intensas e os processos exigem alta produtividade, o desempenho das equipes torna-se determinante para garantir um atendimento eficiente e alinhado às expectativas dos clientes. As empresas precisam conciliar rapidez, qualidade e consistência no serviço prestado, o que depende diretamente da forma como as pessoas são geridas e de como se organizam no trabalho diário.

Conforme apontam Kohl e Bianchetti (2017), o ambiente empresarial atual impõe níveis elevados de exigência interna e externa, tornando essencial uma gestão de pessoas capaz de compreender o comportamento dos colaboradores e apoiar seu desenvolvimento, de modo a sustentar operações mais eficazes e atender plenamente às necessidades do consumidor no varejo. A partir dessa base conceitual, torna-se possível avançar para a descrição dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo, que permitiram identificar, selecionar e categorizar a produção científica relacionada à liderança e motivação no varejo.

4 METODOLOGIA

Esta seção aborda os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo. Dessa forma, foram descritos o tipo de pesquisa, os métodos de coleta, tratamento e análise dos dados.

4.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem, este estudo configura-se como uma pesquisa bibliográfica, utilizando a revisão sistemática da literatura como método principal. De acordo com Sousa, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica tem papel fundamental na construção do conhecimento científico, pois possibilita compreender com maior profundidade o fenômeno estudado. Esse tipo de pesquisa envolve o levantamento, a análise e a interpretação de obras já publicadas, servindo de base teórica para orientar o desenvolvimento do trabalho acadêmico e exigindo do pesquisador dedicação e reflexão crítica sobre os textos consultados.

Brizola e Fantin (2016), ainda complementam que a revisão da literatura é essencial para assegurar a relevância e originalidade de uma pesquisa, pois permite ao pesquisador identificar estudos já realizados, evitando repetições e contribuindo para a delimitação do problema, bem como para a descoberta de novas abordagens e perspectivas ainda não exploradas.

A fim alcançar os objetivos deste trabalho foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de caracterizar obras presentes na base de dados do Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e do *Google Acadêmico*, sobre o tema “liderança e motivação no varejo”.

De acordo com Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática constitui um tipo de pesquisa que segue protocolos rigorosos e bem definidos, com o propósito de organizar e dar coerência a um conjunto extenso de produções científicas sobre determinado tema.

4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados constitui uma etapa fundamental do método de pesquisa, voltada à obtenção de informações sobre a realidade investigada. Nessa fase, define-se de forma clara onde e como a pesquisa será realizada, incluindo a seleção do tipo de estudo, a delimitação da população, a escolha dos instrumentos de coleta de dados e os métodos de organização, tabulação e análise das informações obtidas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Esse planejamento rigoroso garante que os dados coletados sejam consistentes, relevantes e capazes de sustentar as conclusões do estudo.

No presente trabalho, optou-se pelo uso de dados secundários, com enfoque na análise de artigos publicados em periódicos especializados. Conforme destacam Prodanov e Freitas (2013), os artigos científicos que constituem a principal seção de revistas especializadas representam uma das fontes mais importantes para a comunidade científica. Por meio deles, a pesquisa é formalizada, o conhecimento é disseminado publicamente e promove-se o diálogo e a troca de ideias entre pesquisadores, contribuindo para a construção e consolidação do saber científico.

Inicialmente, foram realizadas buscas em diversas plataformas com o objetivo de ampliar o escopo de resultados disponíveis. As bases consultadas foram: *Scielo*, *Spell*, *Redalyc*, *ScienceDirect*, Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*. Contudo, verificou-se que a maior parte dessas plataformas não apresentou resultados satisfatórios, seja devido à escassez de publicações disponíveis, seja pela limitada relevância dos materiais encontrados em relação aos objetivos da pesquisa. Dessa forma, as plataformas que retornaram volumes mais consistentes de artigos foram o Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*, que foram selecionadas para a condução do estudo.

A coleta de dados foi realizada no dia 21 de setembro de 2025, nas bases Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*. Para garantir maior abrangência, a busca na plataforma Portal de Periódicos da Capes utilizou descritores em português: “Liderança” and “Motivação” and “varejo”. No *Google Acadêmico*, os termos de busca também foram aplicados: “Liderança e motivação” and “Varejo”. O protocolo detalhado das buscas está apresentado no Quadros 2.

Quadro 2 – Protocolo de pesquisa para revisão sistemática de literatura no Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*

Plataforma	Portal de Periódicos da Capes	Google acadêmico
Data	21 setembro	21 setembro
Termos de busca em português	Liderança e motivação no varejo	Liderança e motivação no varejo
Protocolo de busca	“Liderança” and “motivação” and “varejo”	“Liderança” and “motivação” and “varejo”
Editores	Todos	Todos
Área	Todos	Todos
Idioma	Português	Português
Resultado geral da busca na plataforma a partir dos termos de busca	24	12.300
Total	24	12.300

Fonte: O autor, 2025.

O Quadro 2 descreve o protocolo de pesquisa utilizado na fase de coleta de dados, destacando as principais informações sobre as buscas realizadas nas bases escolhidas: Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*.

A construção desse protocolo é um elemento essencial em estudos de revisão sistemática, pois garante a reprodutibilidade do processo de busca e assegura transparência metodológica nas etapas de seleção dos materiais. Isso permite verificar os critérios e parâmetros utilizados para localizar e filtrar os artigos incluídos na revisão.

Em relação aos resultados obtidos, o Portal de Periódicos da Capes retornou 24 publicações, enquanto o *Google Acadêmico* apresentou 12.300 registros. Essa diferença expressiva pode ser atribuída às características de cada plataforma: o Portal de Periódicos da Capes agrupa bases indexadas e publicações científicas com maior rigor e revisão por pares, enquanto o *Google Acadêmico* abrange um volume mais amplo, incluindo dissertações, teses, anais de eventos e materiais técnicos. O total combinado de 12.324 registros representa o universo inicial de resultados, antes da aplicação dos critérios de seleção e exclusão.

Quadro 3 – Parâmetros de inclusão adotados neste estudo

– Artigos no idioma português.
– Artigos que contenham no título, resumo e/ou corpo do texto os termos: “liderança”, “motivação” e “varejo”, em português.
– Artigos com pesquisas oriundas de dados primários.

Fonte: O autor, 2025.

Os critérios de inclusão estabelecidos no Quadro 3, foram definidos com o objetivo de garantir a relevância e a consistência do material selecionado em relação aos propósitos do estudo. A decisão de limitar a pesquisa a artigos em língua portuguesa justifica-se pela necessidade de focar em produções científicas que abordem a realidade do contexto brasileiro, especialmente no âmbito das práticas de liderança e motivação no setor varejista.

Além disso, a exigência de que os trabalhos incluíssem, em seu título, resumo ou conteúdo, os termos “liderança”, “motivação” e “varejo” foi adotada para assegurar a adequação temática dos estudos, evitando a inclusão de publicações que abordassem esses conceitos de forma superficial. Por último, optou-se por selecionar apenas artigos baseados em dados primários, com o intuito de priorizar pesquisas empíricas que ofereçam evidências concretas e contribuam de maneira mais significativa para o entendimento das relações entre liderança e motivação nas equipes do varejo.

Quadro 4 – Parâmetros de exclusão adotados neste estudo

– Exclusão de artigos cuja temática não estivesse diretamente relacionada à liderança e motivação no varejo.
– Exclusão de quaisquer materiais que não fossem classificados como artigos científicos, descartando TCCs, dissertações, tese, monografias, trabalhos apresentados em eventos ou livros.
– Exclusão de artigos duplicados.
– Exclusão de artigos que não estivessem disponíveis como acesso aberto.
– Exclusão de artigos a partir da página 10 do <i>Google Acadêmico</i> , considerando a tendência de maior relevância dos primeiros registros retornados pela plataforma.
– Exclusão de artigos baseados apenas em pesquisa bibliográfica e/ou revisões de literatura.

Fonte: O autor, 2025.

Os critérios de exclusão apresentados no Quadro 4 foram definidos para assegurar a qualidade, a originalidade e a relevância científica das publicações selecionadas para a análise. Em primeiro lugar, foram descartados os trabalhos cuja temática não estivesse diretamente relacionada à liderança e motivação no varejo, evitando a inclusão de estudos que, por serem apenas tangenciais, pudessem comprometer a consistência dos resultados. Também foram excluídos materiais que não se caracterizassem como artigos científicos, como TCCs, dissertações, teses, monografias, livros e trabalhos de eventos. Esses formatos frequentemente não passam pela revisão por pares, o que pode limitar o rigor metodológico e a validação acadêmica.

Além disso, artigos duplicados ou sem acesso aberto foram removidos, garantindo que apenas publicações únicas e acessíveis fossem incluídas no processo de revisão. Outro critério aplicado foi a exclusão de resultados encontrados a partir da décima página do *Google Acadêmico*, dado que essa plataforma tende a priorizar, nas primeiras páginas, os trabalhos mais relevantes e com maior impacto acadêmico em razão de sua indexação e número de citações. Por fim, artigos de caráter exclusivamente bibliográfico ou baseados apenas em revisão de literatura também foram eliminados, priorizando estudos empíricos fundamentados em dados primários, que se mostram mais alinhados ao objetivo de compreender de forma prática as dinâmicas entre liderança e motivação em equipes do varejo.

A aplicação conjunta desses critérios garantiu um processo de seleção rigoroso, minimizando potenciais vieses e dando maior robustez aos resultados alcançados na revisão sistemática.

Quadro 5 – Aplicação dos parâmetros

Parâmetros de exclusão	Quantidade de artigos (Portal de Periódicos da Capes)	Quantidade de artigos (<i>Google Acadêmico</i>)
Artigos com acesso pago	10	12
Artigos sem relação com o tema	11	56
Artigos a partir da página 10 do <i>Google Acadêmico</i>	-	12.200

Artigos com disponibilização incompleta	1	17
Artigos baseados apenas em pesquisa bibliográfica e/ou revisões de literatura	-	5
Total descartado	22	12.290

Fonte: O autor, 2025.

A aplicação dos critérios de exclusão foi realizada de forma sistemática e documentada para cada plataforma consultada, conforme expresso no Quadro 5.

No Portal de Periódicos da Capes, o processo de filtragem resultou em um conjunto mais restrito de publicações. Inicialmente, foram identificados 24 registros, dos quais 10 foram excluídos por exigirem acesso pago, 11 por não apresentarem relação direta com o tema após leitura de título e resumo, e 1 por disponibilização incompleta do conteúdo. Ao final dessa etapa, 22 artigos foram descartados, restando 2 publicações adequadas aos critérios definidos. Essa seleção buscou garantir a utilização de estudos científicos com acesso livre e relevância temática, assegurando maior coerência com os objetivos da pesquisa.

Já no *Google Acadêmico*, a busca apresentou um volume significativamente superior, totalizando 12.300 registros iniciais. Foram excluídos 12 artigos por acesso pago, 56 por não apresentarem relação temática com o objeto de estudo, 12.200 por ultrapassarem o limite de páginas analisadas (a partir da página 10), 17 por disponibilização incompleta e 5 por se tratar exclusivamente de revisões bibliográficas, resultando em 12.290 exclusões e 10 artigos mantidos. A adoção de um limite de páginas nessa plataforma se justifica pela tendência de que os resultados mais relevantes sejam exibidos nas primeiras páginas de retorno do sistema, otimizando o processo de triagem.

Dessa forma, após a aplicação dos critérios de exclusão em ambas as plataformas, foram selecionados 12 artigos no total, sendo 2 provenientes do Portal de Periódicos da Capes e 10 do *Google Acadêmico*, como detalha o Quadro 6.

A aplicação criteriosa dos filtros garantiu a pertinência temática, a qualidade metodológica e o acesso integral às publicações, assegurando que o conjunto final de estudos contemplasse evidências empíricas relevantes sobre liderança e motivação nas equipes do varejo.

Quadro 6 – Artigos selecionados

Número do Artigo	Plataforma	Título	Citações (Autores/Ano)
1	Google acadêmico	A carreira profissional e a motivação do trabalhador do comércio de Porto Alegre	Irigoitte, Wolff e Thomé (2014)
2	Google acadêmico	A importância da liderança: estudo de caso em uma empresa varejista	Moreira, Rodrigues e Domingos (2022)
3	Portal de Periódicos da Capes	A influência na liderança na motivação da equipe	Simões e Dalfior (2014)
4	Google acadêmico	A liderança no ramo varejista: estudo de caso: relação entre o líder e o liderado em uma loja de eletrodomésticos	Ensides e Dias (2018)
5	Google acadêmico	Atuação das lideranças no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do estado de São Paulo	Merighi e Rodrigues (2019)
6	Google acadêmico	Estilos de liderança e o engajamento de profissionais em salões de beleza goianienses	Cunha, Martins e Dornelas (2025)
7	Google acadêmico	Gestão, motivação e liderança da força de vendas no sucesso da empresa Refriango Ltda, 2023/2024	Sanda (2025)
8	Google acadêmico	Liderança 4.0: estudo de caso aplicado em líderes do comércio varejista em Sertãozinho	Gonçalves, Vieira e Dias (2025)
9	Portal de Periódicos da Capes	Motivação de equipes de vendas	Gheno, Froehlich e Kaufmann (2009)
10	Google acadêmico	Motivação e qualidade de vida no trabalho de promotores de <i>merchandising</i> : Um estudo local no varejo de Cuiabá-MT	Magalhães, Leite e Alcântara (2016)
11	Google acadêmico	Os fatores críticos que influenciam a motivação de uma equipe de vendas no varejo da moda feminina	Kohl e Bianchetti (2017)
12	Google acadêmico	Percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho	Dallabona <i>et al.</i> (2023)

Fonte: O autor, 2025.

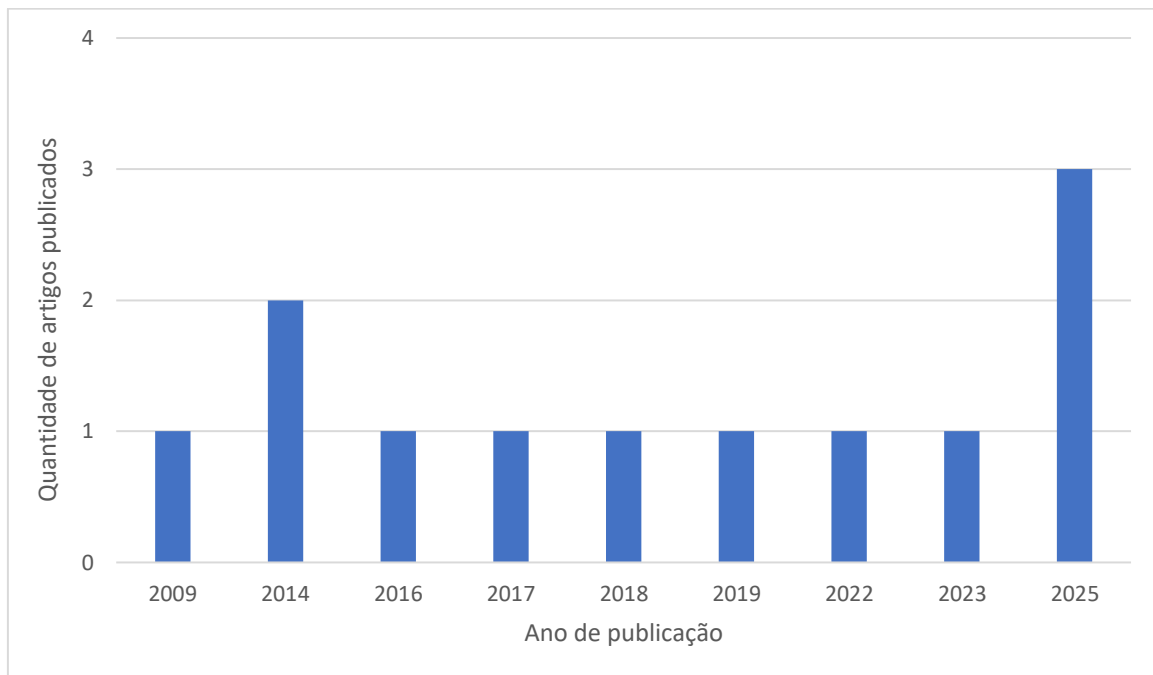
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta uma análise sistemática dos 12 artigos selecionados para o estudo, organizada de maneira a abordar aspectos específicos e relevantes dos trabalhos. Os resultados foram distribuídos em tópicos que incluem a evolução temporal das publicações, as bases teóricas utilizadas, as obras mais citadas, além das metodologias empregadas e dos objetivos investigados. O estudo também propõe três categorias de análise, destacando os segmentos abordados, os líderes, os colaboradores e um terceiro segmento para misto.

5.1 Evolução dos artigos no tempo

A análise temporal das publicações selecionadas permite observar a distribuição dos estudos ao longo dos anos, possibilitando identificar períodos de maior ou menor interesse acadêmico pelo tema “liderança e motivação nas equipes do varejo”. A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano, destacando a evolução e o comportamento das pesquisas no decorrer do tempo.

Figura 1 – Quantidade de publicações por ano



Fonte: O autor, 2025.

Ao analisar a evolução temporal das publicações selecionadas, é possível observar que os estudos iniciais relacionados ao tema datam de 2009. Esses primeiros trabalhos eram pontuais e de caráter exploratório, focados principalmente na compreensão prática acerca dos estilos de liderança. Nos anos subsequentes, entre 2018 e 2029, a produção acadêmica permaneceu reduzida, refletindo um interesse ainda limitado sobre a motivação em equipes no contexto específico do varejo.

A partir de 2022, houve um aumento gradual no número de estudos publicados, sinalizando um avanço nas discussões sobre a influência da liderança no desempenho e na satisfação das equipes. Esse crescimento pode estar associado à expansão das pesquisas em comportamento organizacional e à busca das empresas por soluções que favoreçam o engajamento das equipes em meio à recuperação econômica no período pós-pandemia.

Nos anos mais recentes, especialmente em 2023 e 2025, o volume de publicações alcançou seu ápice, consolidando o tema como uma área de interesse frequente. Esse progresso evidencia o reconhecimento da liderança e da motivação como elementos estratégicos para impulsionar a produtividade e melhorar o clima organizacional em equipes no varejo. Além disso, reflete uma tendência de aprofundamento tanto teórico quanto empírico nas investigações sobre o assunto.

5.2 Fundamentações teóricas dos artigos e obras mais citadas

Apesar de todos os artigos analisados tratarem do tema de liderança e motivação em equipes do varejo, percebeu-se que cada um explorou o assunto a partir de perspectivas e abordagens teóricas variadas. O papel das bases teóricas é fundamental, pois ajudam a contextualizar o tema, proporcionando uma visão mais estruturada e ampla sobre o fenômeno estudado. Assim, buscou-se organizar os principais tópicos encontrados nos referenciais teóricos dos artigos analisados, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 7 – Fundamentação teórica dos artigos

Número do artigo	Tópicos do referencial teórico
1	<ul style="list-style-type: none"> – Recursos Humanos no Brasil; – Sindicalismo no Brasil; – Motivação; – Treinamento; – Carreira profissional.
2	<ul style="list-style-type: none"> – Conceito de Liderança; – Tipos de liderança; – Competências.

3	<ul style="list-style-type: none"> – Liderança: breves conceitos; – Teorias da Liderança; – Liderança: uma perspectiva contemporânea; – Motivação; – Teorias da motivação.
4	<ul style="list-style-type: none"> – Liderança; – Tipos de líderes; – A importância da comunicação entre líderes e liderados; – Motivação e sua influência na liderança; – Relevância do treinamento para líderes.
5	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional; – Atuação da Liderança no Desenvolvimento de Pessoas.
6	<p>– O artigo não contém tópicos específicos para o referencial teórico, mas aborda, em sua introdução, aspectos relacionados ao panorama do setor da beleza no Brasil; Relevância econômica e geração de empregos pelo setor; Perfil dos profissionais que atuam em salões de beleza; Importância da liderança para um ambiente de trabalho harmônico; Relação entre estilos de liderança e engajamento dos profissionais e; Definição e importância do engajamento no trabalho.</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> – Teoria geral das empresas e o contexto empresarial das vendas; – Motivação da força de vendas; – Tipos de motivação; – Instrumentos de motivação; – Teorias de Motivação.
8	<p>– O artigo não contém tópicos específicos par ao referencial teórico, mas aborda o contexto econômico e industrial do município de Sertãozinho; o conceito e os benefícios da Indústria 4.0; a necessidade de novas competências e habilidades na força de trabalho frente as transformações tecnológicas; os fundamentos teóricos de liderança; a importância da liderança 4.0 e das competências emocionais e; a evolução do papel do líder contemporâneo.</p>
9	<ul style="list-style-type: none"> – Motivação Humana; – Motivação e Vendas; – Teorias da Motivação; – A Teoria das Necessidades de Maslow; – Motivação e Liderança; -Práticas Atuais de Estímulos Motivadores.
10	<ul style="list-style-type: none"> – A Gestão de Pessoas e os Fatores Motivacionais para o Trabalho; – Qualidade de Vida como fator Biopsicossocial no Trabalho; – Qualidade para o trabalho do profissional de <i>Merchandising</i> brasileiro.
11	<ul style="list-style-type: none"> – A origem das relações humanas; – A Experiência de Hawthorne; – Conclusões da Experiência de Hawthorne; – Teoria Comportamental e Motivação no Trabalho; – Avaliação de desempenho; – Clima organizacional.
12	<ul style="list-style-type: none"> – Liderança; – Satisfação e motivação; – Desempenho dos Empregados.

Fonte: O autor, 2025.

Conforme evidenciado no Quadro 7, os fundamentos teóricos dos doze artigos analisados englobaram 45 tópicos, abordando uma ampla variedade de perspectivas relacionadas à gestão de pessoas, liderança e motivação no contexto organizacional. A análise permitiu identificar que alguns temas se destacam pela frequência com que são mencionados, evidenciando padrões teóricos recorrentes entre os estudos.

Entre os tópicos mais discutidos estão liderança, motivação, teorias da motivação, desenvolvimento de pessoas, treinamento e a comunicação entre líderes e liderados, ressaltando a conexão entre o comportamento dos líderes e o engajamento das equipes de trabalho.

Além disso, surgiram com frequência temas como competências profissionais, carreira e qualidade de vida no trabalho, demonstrando uma crescente preocupação em entender como variáveis humanas e organizacionais impactam o desempenho das equipes. Assim, os resultados apresentados a seguir sintetizam as obras mais citadas nos artigos analisados.

Quadro 8 – Obras mais citadas nos artigos

Referência da obra	Quantidade de artigos em que foi referenciada
MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração : da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://estadoeadministracaofcap.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/amaru-20051.pdf . Acesso em: 31 out. 2025.	3
CHIAVENATO, I. Recursos humanos : o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/36837455/Recursos_Humanos . Acesso em: 31 out. 2025.	2
CHIAVENATO, I. Desempenho Humano nas Empresas : Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.	2
CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração . 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Disponível em: https://alexavidal.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/07/chiavenato-introduc3a7c3a3o-c3a0-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf . Acesso em: 31 out. 2025.	2
MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. Disponível em: https://archive.org/details/administraoderec0000jean/page/n1/mode/2up . Acesso em: 31 out. 2025.	2
ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional . 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf . Acesso em: 31 out. 2025.	2

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional . 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.	2
---	---

Fonte: O autor, 2025.

O Quadro 8 apresenta as obras mais frequentemente citadas nos artigos analisados, destacando os autores e referências que tiveram maior impacto na construção teórica dos estudos. Observa-se que nomes clássicos nas áreas de Administração e Gestão de Pessoas, como Maximiano (2010), Chiavenato (2000; 2009) e Robbins (2005; 2009), figuram entre os mais mencionados. Isso reflete a consolidação de suas contribuições na literatura acadêmica.

Essas obras tratam de temas essenciais, como comportamento organizacional, gestão de recursos humanos, desempenho e teoria geral da administração, oferecendo uma base conceitual sólida para compreender a liderança e a motivação no contexto corporativo. Assim, é evidente que os pesquisadores continuam a apoiar suas análises e debates teóricos em referenciais amplamente reconhecidas.

5.3 Metodologias e objetos/campos de estudo investigados

A análise das metodologias e dos objetos ou campos de estudo investigados é fundamental para compreender como os pesquisadores abordam o tema da liderança e motivação nas equipes do varejo.

Esse levantamento permite identificar os métodos mais utilizados, os contextos organizacionais explorados e a natureza dos dados coletados, contribuindo para definir as categorias de análise e interpretar de forma mais consistente os resultados obtidos. Além disso, possibilita observar a predominância de determinados delineamentos metodológicos, como pesquisas de campo, estudos de caso e abordagens quantitativas ou qualitativas, o que revela tendências e lacunas existentes na literatura.

O Quadro 8 apresenta uma síntese das metodologias adotadas, dos objetos e campos de estudo investigados, bem como um breve resumo de cada artigo analisado.

Quadro 9 – Metodologias e objetivos/campos de estudo

Número do artigo	Metodologia Adotada	Objeto/campo de estudo	Resumo
1	Realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de	Os participantes da pesquisa foram presidentes do	Estudo exploratório –

	<p>aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos presidentes do Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre (SINDILOJAS) e do Sindicato dos Empregados no Comércio de Porto Alegre (SINDEC).</p>	<p>Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre (SINDILOJAS) e do Sindicato dos Empregados no Comércio de Porto Alegre (SINDEC).</p>	<p>objeto/campo de estudo de base primária.</p>
2	<p>Realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa e objetivo descritivo. A pesquisa foi conduzida em uma empresa varejista do município de Campos Belos (GO), Mundial Calçados e Confecções e teve como participantes o líder e oito colaboradores. Os dados foram coletados por meio de dois questionários elaborados no <i>Google Forms</i>. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, com apoio de representações gráficas e embasamento bibliográfico.</p>	<p>Os participantes da pesquisa foram um líder e oito colaboradores, da empresa varejista do município de Campos Belos (GO), Mundial Calçados e Confecções.</p>	<p>Estudo descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.</p>
3	<p>Realizou-se uma pesquisa descritiva, composto por um estudo de caso, realizado na empresa ALFA, pertencente ao setor de serviços e localizada em Vitória (ES). A coleta de dados foi conduzida por meio de dois instrumentos: um questionário estruturado com perguntas fechadas, aplicado a empregados e entrevistas semiestruturadas direcionadas aos líderes. A amostra foi selecionada dentre os 198 colaboradores efetivos da organização. A análise dos dados obtidos foi realizada de forma estatística.</p>	<p>Os participantes da pesquisa foram empregados e líderes da empresa ALFA, pertencente ao setor de serviços, localizada em Vitória (ES).</p>	<p>Estudo descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.</p>
4	<p>Trata-se de um estudo de caso, configurado como uma pesquisa de campo, no qual foi aplicado um questionário impresso aos colaboradores de uma empresa de eletrodomésticos, em dois dias, de forma presencial. Os dados obtidos foram tabulados e utilizados na elaboração de gráficos. O estudo adota um paradigma metodológico híbrido, combinando abordagem quantitativa e qualitativa.</p>	<p>Os participantes da pesquisa foram colaboradores de uma empresa de eletrodomésticos.</p>	<p>Pesquisa de campo – objeto/campo de estudo de base primária.</p>

5	O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário com perguntas abertas. A amostra foi composta por 17 líderes de supermercados de diferentes portes, selecionados por acessibilidade, abrangendo profissionais das áreas de Recursos Humanos, Treinamento e Direção Administrativa. Para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.	Os participantes da pesquisa foram 17 líderes de supermercados de diferentes portes, selecionados por acessibilidade, abrangendo profissionais das áreas de Recursos Humanos, Treinamento e Direção Administrativa.	Pesquisa de campo – objeto/campo de estudo de base primária.
6	Realizou-se um estudo descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa. A pesquisa foi conduzida em campo, por meio de questionário eletrônico elaborado na plataforma <i>Google Forms</i> , aplicado a parceiros e colaboradores de salões de beleza da cidade de Goiânia (GO). A amostragem foi classificada como censitária por adesão e a coleta ocorreu em agosto de 2025. O instrumento de coleta foi composto por quatro blocos: apresentação e TCLE, dados sociodemográficos, estilo de liderança e engajamento no trabalho. Os dados foram analisados por meio de procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais.	Os participantes da pesquisa foram parceiros e colaboradores de salões de beleza da cidade de Goiânia (GO).	Estudo descritivo e exploratório – objeto/campo de estudo de base primária.
7	O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa. A população foi composta por 98 trabalhadores, incluindo diretores, gestores, coordenadores, supervisores e vendedores da empresa Refriango, dos quais 85 estavam disponíveis para participar. A amostragem adotada foi probabilística aleatória simples, resultando em 70 respondentes, número correspondente aos questionários válidos recebidos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado. Os dados coletados foram tabulados e analisados estatisticamente	Os participantes da pesquisa foram trabalhadores, incluindo diretores, gestores, coordenadores, supervisores e vendedores da empresa Refriango.	Estudo descritivo e exploratório – objeto/campo de estudo de base primária.

	com o auxílio dos <i>softwares</i> SPSS, JAMOVI e <i>Microsoft Excel</i> , sendo apresentados por meio de tabelas, frequências e percentuais, de modo a evidenciar os resultados obtidos.		
8	Realizou-se um estudo descritivo com abordagem quantitativa. A amostra foi obtida por conveniência, contemplando líderes de empresas localizadas no comércio da cidade de Sertãozinho. A coleta de dados ocorreu entre março e maio de 2025, por meio de um questionário estruturado com 22 perguntas fechadas, elaborado na plataforma <i>Google Forms</i> e distribuído de forma digital, via e-mail e <i>WhatsApp</i> . Os dados foram analisados estatisticamente de forma descritiva, com os resultados apresentados em tabelas e gráficos gerados no <i>software Excel</i> .	Os participantes da pesquisa foram líderes de empresas localizadas no comércio da cidade de Sertãozinho, SP.	Estudo descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.
9	Realizou-se um estudo de caso com abordagem quantitativa e caráter descritivo. A pesquisa foi aplicada a 23 vendedores de três filiais da empresa XYZ, localizadas em diferentes regiões do Rio Grande do Sul, representando 100% da população das filiais analisadas. A coleta de dados ocorreu presencialmente, durante o mês de maio de 2008, por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, já validado em pesquisas anteriores. Além do questionário, foram utilizadas observações <i>in loco</i> e conversas informais com os participantes, com o intuito de complementar as informações obtidas. Os dados coletados foram tabulados e analisados quantitativamente, por meio de tabelas e gráficos.	Os participantes da pesquisa foram 23 vendedores de três filiais da empresa XYZ, localizadas em diferentes regiões do Rio Grande do Sul.	Estudo descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.
10	O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, segundo a escala <i>Likert</i> de seis pontos, aplicado a trinta e oito promotores de <i>merchandising</i> atuantes em empresas da cidade de Cuiabá (MT). A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica	Os participantes da pesquisa foram trinta e oito promotores de <i>merchandising</i> atuantes em empresas da cidade de Cuiabá (MT).	Estudo exploratório e descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.

	de análise de conteúdo, combinando abordagens quantitativa e qualitativa.		
11	Realizou-se um estudo descritivo com abordagem quantitativa. A pesquisa foi aplicada junto às vendedoras das lojas próprias da empresa Rabusch, atuantes no varejo da moda feminina. A amostra foi composta por 50 vendedoras, correspondendo a 50% da população total de 100 colaboradoras. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com questões fechadas e de múltipla escolha, elaborado e aplicado via sistema <i>Google Docs.</i> , após a realização de um pré-teste com cinco colaboradoras da organização. Além do questionário, foram empregadas a pesquisa documental e a observação participante. Os dados foram tabulados em planilhas de <i>Excel</i> e analisados por meio de uma escala Likert de 0 a 10, permitindo a criação de um <i>ranking</i> dos fatores críticos identificados.	Os participantes da pesquisa foram 50 vendedoras das lojas próprias da empresa Rabusch, atuantes no varejo da moda feminina.	Estudo descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.
12	A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento, tendo sido aplicada a uma amostra de 112 empregados do setor comercial da cidade de Presidente Getúlio (SC), selecionados por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com itens baseados em estudos prévios da literatura, utilizando uma escala <i>Likert</i> de 5 pontos. Foi realizado um pré-teste com cinco respondentes para verificar a clareza do instrumento, sendo posteriormente aplicado presencialmente nas empresas, mediante autorização e consentimento informado dos participantes. Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas do <i>Microsoft Excel</i> e analisados por meio de estatística descritiva e pela técnica de consenso.	Os participantes da pesquisa foram 112 empregados do setor comercial da cidade de Presidente Getúlio (SC)	Estudo descritivo – objeto/campo de estudo de base primária.

Fonte: O autor, 2025.

Como critério de seleção, optou-se por incluir artigos que utilizaram dados primários, o que explica a predominância de pesquisas de campo entre os estudos analisados.

Esse aspecto destaca o interesse dos autores em compreender o fenômeno da liderança e motivação a partir de uma perspectiva prática, diretamente conectada à realidade organizacional.

A maioria dos estudos adotou delineamentos descritivos e exploratórios, combinando abordagens quantitativas e mistas (qualiquantitativas), com o uso frequente de questionários estruturados, entrevistas e observações diretas como principais instrumentos de coleta.

Foi notável o crescente uso de questionários on-line, frequentemente desenvolvidos em plataformas como *Google Forms*. Esse recurso reflete a tendência de digitalização nos métodos de pesquisa, permitindo maior rapidez na coleta de respostas. Em muitos casos, os dados obtidos foram tratados por meio de análises estatísticas descritivas e apresentados por meio de gráficos, o que demonstra a busca dos pesquisadores por quantificar percepções e comportamentos relacionados à liderança e motivação no ambiente de trabalho.

Considerando os critérios de seleção adotados, que priorizaram estudos realizados em contextos organizacionais reais, os artigos analisados concentraram-se principalmente em empresas do setor varejista, salões de beleza, indústrias e comércios regionais. Os participantes englobavam líderes, vendedores, gestores, promotores de merchandising e colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Essa abordagem destaca o compromisso em explorar a relação entre liderança e motivação sob múltiplas perspectivas dentro da estrutura das equipes.

Além disso, identificou-se a presença significativa de estudos de caso voltados a empresas específicas, o que possibilitou análises aprofundadas sobre práticas de gestão e dinâmicas de equipe em diversas situações.

Já as pesquisas quantitativas e censitárias ampliaram a representatividade dos achados, pois reuniram dados de diferentes tipos de estabelecimentos, como supermercados, lojas de vestuário, farmácias e comércios regionais.

Essa amplitude permitiu comparar padrões de liderança, níveis de motivação e características do ambiente de trabalho entre distintos segmentos do varejo, evidenciando semelhanças e diferenças relevantes no comportamento das equipes.

Como conclusão geral, o levantamento evidencia que os estudos analisados unem rigor metodológico e aplicabilidade prática. A diversidade metodológica explorada evidencia o caráter multidimensional do tema e confirma que liderança e motivação são pilares diretamente relacionados ao desempenho e ao sucesso das organizações do setor varejista.

5.4 Categorias de análise temática dos artigos

As categorias de análise foram estabelecidas com base na identificação do objeto de estudo e no escopo investigado pelos artigos selecionados. No decorrer da leitura aprofundada do material, constatou-se que as pesquisas contemplavam mais de um único recorte, abrangendo diversos contextos relacionados à atuação dos profissionais do varejo. Essa diversidade evidenciou a necessidade de organizar os trabalhadores em categorias específicas e bem definidas. Ao todo, os 12 artigos foram classificados em 3 categorias distintas, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Categorias de análise temática dos artigos

Categoria de Análise	Quantidade de Artigos
Líderes	3
Colaboradores	6
Misto (líderes e colaboradores)	3
Total	12

Fonte: O autor, 2025.

A definição das categorias de análise temática foi resultado de um procedimento metodológico estruturado, envolvendo leitura, codificação e agrupamento dos conteúdos dos artigos selecionados. O processo iniciou-se com uma leitura exploratória de cada estudo, proporcionando familiarização com o material e identificação de unidades de significado relacionadas ao objeto de investigação (exemplos: perfil dos participantes da pesquisa, foco analítico, variáveis estudadas e perguntas de pesquisa). Posteriormente, realizou-se uma codificação aberta, na qual trechos relevantes (como citações, objetivos, composição das amostras e perguntas-chave) foram destacados. Esses trechos receberam rótulos descritivos que sintetizassem o núcleo temático de cada trabalho, tais como “perfil do líder”, “percepção dos vendedores”, “práticas motivacionais” e “impacto do treinamento”.

Na etapa seguinte, os códigos foram organizados por similaridade temática. Esse processo consistiu em analisar repetições, convergências e sobreposições entre os rótulos iniciais, o que permitiu agrupar elementos relacionados em categorias mais amplas e coerentes.

A partir dessa organização, foram definidos três recortes analíticos distintos: (i) estudos que investigaram principalmente líderes (considerando competências, estilos de liderança, formação e desempenho); (ii) pesquisas focadas em colaboradores ou equipes

(abordando percepções, motivação, satisfação e práticas diárias); e (iii) trabalhos de natureza mista, que analisaram simultaneamente líderes e colaboradores (incluindo análises comparativas, relações entre líderes e liderados ou investigações conjuntas envolvendo ambos os grupos). Para essa classificação, levaram-se em conta não apenas os grupos amostrais informados, mas também o foco analítico e a unidade de análise expressos nos objetivos e nas perguntas de pesquisa.

Com o intuito de garantir a coerência e reduzir possíveis vieses interpretativos, cada artigo foi revisado criticamente. O objetivo era comparar os códigos atribuídos com o conteúdo integral do texto, incluindo introdução, metodologia e conclusões.

Nos casos de ambiguidade como em estudos que contemplavam, tanto líderes, quanto colaboradores, mas com um maior enfoque sobre um dos grupos foi adotado o critério do foco predominante.

Quando as análises priorizavam as características e práticas gerenciais, o artigo foi classificado na categoria “Líderes”. Já quando enfatizavam percepções ou resultados dos colaboradores, incluíram-se na categoria “Colaboradores”. Para estudos equilibrados quanto à atenção aos dois grupos, a alocação foi feita na categoria “Misto (líderes e colaboradores)”.

Dessa forma, assegurou-se que as categorias refletissem não somente a composição da amostra, mas principalmente o enfoque analítico de cada estudo.

A escolha por essas três categorias foi fundamentada pela necessidade de elaborar uma tipologia analítica clara e suficientemente diferenciada para possibilitar comparações temáticas e temporais. Por exemplo, avalia-se se há períodos de maior concentração de estudos sobre líderes ou se pesquisas mistas ganham relevância em determinados contextos.

Além disso, essa tipologia viabiliza a organização das evidências empíricas para a formulação das discussões subseqüentes, ao permitir o agrupamento de achados sobre práticas de liderança, abordagens motivacionais dirigidas aos colaboradores ou análises integradas que tratam das dinâmicas entre líderes e liderados.

Como resultado da aplicação desse método, obteve-se a seguinte classificação final: 3 artigos na categoria “Líderes”, 6 artigos na categoria “Colaboradores” e 3 artigos na categoria “Misto (líderes e colaboradores)”, totalizando 12 artigos.

A distribuição temporal desses agrupamentos é apresentada no Quadro 11 Evolução temporal das categorias, permitindo a identificação de tendências e mudanças no interesse temático da literatura ao longo do período analisado

Quadro 11 – Evolução temporal das categorias

Categoria	Anos									Total
	2009	2014	2016	2017	2018	2019	2022	2023	2025	
Líderes		1				1			1	
Colaboradores	1		1	1	1			1	1	
Misto		1					1		1	
Total	1	2	1	1	1	1	1	1	3	12

Fonte: O autor, 2025.

O Quadro 11 ilustra a evolução das categorias de análise identificadas nos artigos revisados, possibilitando a observação da distribuição das pesquisas ao longo dos anos. Percebe-se que a categoria “Colaboradores” foi a mais recorrente, com publicações distribuídas de maneira consistente entre 2009 e 2025, refletindo o interesse contínuo da literatura em explorar a motivação e o engajamento dos membros das equipes.

Em contraste, os estudos direcionados a “Líderes” foram menos frequentes e apresentaram intervalos maiores entre as publicações, indicando que o papel do gestor tem recebido menos atenção de forma isolada. A categoria “Misto”, que engloba pesquisas envolvendo simultaneamente líderes e colaboradores, destacou-se em momentos específicos, ressaltando a relevância da interação entre os dois papéis nas organizações varejistas.

Essa análise temporal permitiu identificar, tanto as ênfases predominantes em diferentes períodos, quanto as lacunas ainda presentes na produção científica sobre o tema. Em seguida, o Quadro 12 oferece uma visão detalhada dos artigos classificados por categoria de análise, facilitando uma compreensão mais aprofundada das abordagens adotadas em cada grupo.

Quadro 12 – Artigos por categoria

Categoria de análise	Artigos
Líderes	Irigoite, Wolff e Thomé (2014) - Artigo 1; Merighi e Rodrigues (2019) – Artigo 5; Gonçalves, Vieira e Dias (2025) – Artigo 8.
Colaboradores	Ensides e Dias (2018) – Artigo 4; Cunha, Martins e Dornelas (2025) – Artigo 6; Gheno, Froehlich e Kaufmann (2009) – Artigo

	9; Magalhães, Leite e Alcântara (2016) – Artigo 10; Kohl e Bianchetti (2017) – Artigo 11; Dallabona <i>et al.</i> (2023) – Artigo 12.
Misto	Moreira, Rodrigues e Domingos (2022) – Artigo 2; Simões e Dalfior (2014) – Artigo 3; Sanda (2025) – Artigo 7.

Fonte: O autor, 2025.

A partir dessa categorização, observa-se que os estudos contemplam diferentes perspectivas sobre liderança e motivação, permitindo uma análise comparativa mais consistente entre os achados. Com base nessa organização, as seções seguintes aprofundam em cada categoria, destacando as abordagens teóricas e os principais resultados identificados nos artigos classificados nesses grupos.

5.4.1 Categoria Líderes

No estudo conduzido por Irigoite, Lisiane Boscardin Wolff e Luiz Touguinha Thomé (2014), a perspectiva de liderança é analisada com base nas percepções dos dirigentes sindicais (SINDILOJAS e SINDEC) acerca do perfil, da capacitação e da motivação dos trabalhadores do setor comercial em Porto Alegre.

Os resultados principais foram organizados em três tópicos principais: (i) a caracterização do perfil dos trabalhadores; (ii) a avaliação das iniciativas de capacitação; e (iii) a análise da motivação relacionada ao progresso de carreira.

Quanto ao perfil dos trabalhadores, os líderes sindicais indicaram que a força de trabalho é predominantemente jovem, composta majoritariamente por mulheres, sendo cada vez mais exigida maior escolaridade e capacidades básicas voltadas ao atendimento. Essa descrição reflete a interação entre as mudanças sociais e tecnológicas e as novas demandas de qualificação no comércio varejista.

No campo da capacitação, observaram-se divergências discursivas: para o SINDILOJAS, o treinamento aparece como um recurso estratégico para promover valorização e motivação, aumentando o engajamento e ampliando a percepção de oportunidades entre os colaboradores; já o SINDEC adota um tom mais crítico, destacando o baixo investimento das empresas no desenvolvimento dos trabalhadores e identificando o uso da qualificação por parte destes como uma forma de melhorar sua empregabilidade fora do emprego atual. Em relação à motivação, ambos os sindicatos concordam que ela está fortemente atrelada às perspectivas de

crescimento e mobilidade na carreira, embora essa mobilidade muitas vezes não se concretize na mesma organização.

Sob uma perspectiva analítica, o estudo traz *insights* valiosos para o entendimento sobre liderança. Primeiro, mostra que os líderes sindicais desempenham um duplo papel: como intérpretes das transformações no mercado de trabalho e como influenciadores das expectativas relacionadas à formação profissional e às trajetórias de carreira. Em segundo lugar, aponta a existência de duas abordagens distintas de liderança no contexto sindical: uma, mais estratégica, voltada para o desenvolvimento do capital humano, e outra, mais crítica e protetiva em relação às práticas empresariais. Isso abre espaço para discussões sobre como diferentes estilos e posicionamentos de liderança podem impactar diretamente na construção da motivação dos trabalhadores. Além disso, a referência a teóricos como Snell & Bohlander e Robbins conecta os achados ao arcabouço teórico que explora as relações entre desenvolvimento profissional, capital humano e motivação no ambiente de trabalho.

No entanto, o estudo apresenta uma limitação metodológica relevante: ao focar exclusivamente nas percepções dos líderes sindicais, deixa de abordar diretamente as experiências de gerentes ou líderes formais dentro das empresas, o que significa que as interpretações sobre motivação e treinamento provêm de um ponto de vista institucional ou setorial. Essas percepções podem divergir do que se observa nas narrativas internas das organizações. Ainda assim, o artigo contribui significativamente para uma visão macro setorial sobre liderança e sua relação com a motivação no varejo, representando um contraponto útil para estudos que visem investigar práticas gerenciais internas ou as perspectivas dos próprios colaboradores.

Sob uma perspectiva complementar, Cíntia Merighi e Míriam Rodrigues (2019), realizaram uma análise sobre o papel das lideranças no desenvolvimento de pessoas no setor de supermercados de diferentes portes no estado de São Paulo. O estudo abordou como gestores, supervisores e profissionais de recursos humanos conduzem processos de capacitação e formação de equipes. Os dados apontam que, independentemente do tamanho da empresa, o ambiente competitivo do varejo exige líderes com habilidades sólidas em diagnóstico, orientação e acompanhamento de pessoas.

Nos supermercados de grande porte, há estruturas mais consolidadas para a gestão de pessoas, incluindo planos de desenvolvimento individual, programas de treinamento técnico e comportamental, além do uso de ferramentas como *coaching* e educação corporativa. Em empresas de médio porte, as lideranças têm uma atuação mais direta e participativa, embora

enfrentem desafios relacionados à continuidade e à profissionalização dos processos de treinamento e desenvolvimento.

Nos estabelecimentos de pequeno porte, a liderança tende a ser mais operacional, com práticas esporádicas e informais de capacitação, voltadas principalmente para a execução de tarefas, com menor foco no desenvolvimento humano.

As autoras enfatizam que o desenvolvimento de pessoas é um processo que se distribui por diferentes níveis hierárquicos, sendo a liderança o principal elo entre a estratégia organizacional e a aprendizagem das equipes. Contudo, o estudo também aponta limitações importantes, como a visão do setor de recursos humanos como centro de custos e a carência de políticas voltadas para o treinamento contínuo. Por isso, destaca-se a necessidade de migrar de um modelo de liderança reativa, focado na resolução imediata de problemas, para um modelo estratégico, que consiga promover uma cultura de aprendizado e impulsionar a construção de competências organizacionais.

Em conclusão, tanto o trabalho de Irigoite, Wolff e Thomé (2014) quanto o de Merighi e Rodrigues (2019) convergem ao ressaltar que a liderança desempenha um papel essencial na motivação das equipes e na consolidação da competitividade no cenário varejista.

O estudo realizado por Vieira e Dias (2025), aprofunda as análises anteriores ao examinar a Liderança 4.0 sob a perspectiva dos líderes do setor varejista em Sertãozinho-SP. A pesquisa revelou um cenário em que a transformação digital influencia diretamente as práticas de gestão, embora ainda enfrente limitações na compreensão conceitual por parte dos líderes. Apesar de 65,7% dos participantes afirmarem conhecer o conceito, a lacuna restante sinaliza a necessidade de maiores esforços em capacitação e conscientização acerca das competências exigidas pela era digital.

Os dados apontam um alto índice de adesão às tecnologias no ambiente corporativo: 88,6% dos gestores fazem uso frequente de recursos digitais. Essa realidade ilustra a visão consolidada de que a tecnologia é uma parceira estratégica no aumento da produtividade e na eficiência operacional. Além disso, a maioria dos líderes reconhece o papel essencial das ferramentas digitais no processo decisório, corroborando a ideia de que elas são fundamentais para construir uma liderança mais dinâmica e fundamentada em dados.

Outro aspecto relevante diz respeito à autonomia e ao desenvolvimento das equipes, práticas que, embora presentes, ainda carecem de maior consolidação. Incentivar a criatividade, promover inovações e fornecer *feedback* são ações consensualmente valorizadas pelos gestores, demonstrando um avanço contínuo rumo à incorporação dos princípios da liderança moderna. A aposta na colaboração interdepartamental e a criação de espaços para diálogo fortalecem a

transição para uma liderança participativa, com foco na integração e no protagonismo das equipes.

Entretanto, o estudo também evidencia desafios estruturais, como a falta de planos formais de inovação em algumas empresas e barreiras culturais que restringem a flexibilidade e a agilidade organizacional. Apesar dessas dificuldades, 86,1% dos líderes acreditam que a adoção da Liderança 4.0 exerce um impacto positivo na competitividade empresarial. Eles destacam que atributos como inovação, tecnologia e adaptabilidade são fundamentais para uma liderança eficaz nos tempos atuais.

Assim, o artigo ressalta que, no contexto contemporâneo, o papel do líder vai além da gestão tradicional. É indispensável equilibrar competências humanas e digitais para promover o engajamento e a motivação das equipes no cenário desafiador do varejo moderno.

5.4.2 Categoria Colaboradores

O estudo conduzido por Lilian Zebiani Ensides e Elen Dias (2018), investigou a percepção dos funcionários de uma empresa varejista de eletrodomésticos localizada em Jales/SP quanto a aspectos essenciais do ambiente de trabalho e da liderança. A pesquisa identificou uma equipe majoritariamente jovem e com elevado nível de escolaridade, o que tende a indicar potencial para adaptabilidade e competência tecnológica. Contudo, também revelou desafios significativos, especialmente no que se refere ao desalinhamento entre a qualificação dos indivíduos e as funções desempenhadas, fator que pode impactar diretamente a motivação e a satisfação profissional.

Entre os resultados do estudo, observou-se que, embora os colaboradores valorizem aspectos positivos como a oferta de treinamentos e uma comunicação considerada satisfatória pela maioria, ainda existem questões críticas relacionadas à remuneração, ao reconhecimento e aos relacionamentos interpessoais. A insatisfação com os salários e a percepção de que as habilidades dos colaboradores não são integralmente reconhecidas destacaram-se como pontos centrais na diminuição da motivação. Além disso, o clima organizacional demonstrou fragilidades, com uma parcela significativa dos entrevistados descrevendo a interação entre colegas como apenas “razoável” ou “regular”, evidenciando a necessidade de fortalecer a integração e a cooperação interna.

No que diz respeito à liderança, foi constatada uma predominância do estilo liberal, identificado por 60% dos participantes. Apesar de favorecer a autonomia dos colaboradores, sua aplicação excessivamente permissiva pode resultar em falta de direcionamento e aumentar

a insegurança nas equipes. A ausência de um acompanhamento mais estruturado limita o papel da liderança como elemento unificador e incentivador do engajamento.

De maneira geral, o estudo ressalta que a motivação dos colaboradores é impactada por uma interação complexa de fatores incluindo clima organizacional, reconhecimento, comunicação, condições salariais e estilo de liderança e deve ser abordada como um processo estratégico e contínuo. Mesmo em organizações que adotam práticas positivas, como programas de capacitação, o fortalecimento das relações humanas, aliado ao aprimoramento da comunicação interna e ao reconhecimento constante, surge como essencial para construir um ambiente laboral mais motivador e produtivo.

Na sequência, o estudo conduzido por Cunha, Martins e Dorneles (2025), explorou as percepções dos trabalhadores de salões de beleza sobre liderança e engajamento no ambiente de trabalho. A pesquisa contou com uma amostra composta majoritariamente por mulheres jovens, com idades entre 26 e 35 anos, refletindo o perfil predominante do setor, marcado pela presença de profissionais técnicos com formação principalmente em nível médio. Foi identificada uma prevalência de vínculos de parceria, acompanhados por contratos formais, demonstrando um ambiente de trabalho flexível e caracterizado por diferentes tipos de relações contratuais. Essa diversidade exige que a liderança tenha maior habilidade para coordenar e integrar equipes.

Os resultados revelaram médias elevadas nos três estilos de liderança analisados: diretivo, de apoio e delegador, sinalizando que os colaboradores percebem práticas de gestão consistentes e equilibradas. Entretanto, o estilo delegador apresentou maior variação nas respostas, o que indica percepções distintas entre os colaboradores quanto ao grau de autonomia, confiança e responsabilidade efetivamente concedidos pelos líderes. Essa variabilidade pode estar associada a diferenças na maturidade profissional dos membros da equipe, no nível de clareza das metas estabelecidas ou ainda na forma como a delegação é aplicada na prática, ora sendo percebida como incentivo à autonomia, ora como ausência de orientação adequada. Em relação ao engajamento, os índices foram elevados e consistentes, evidenciando forte envolvimento afetivo e motivacional dos profissionais com suas funções e com o ambiente laboral.

As análises também indicaram que o tipo de vínculo contratual não tem impacto significativo sobre a percepção da liderança ou os níveis de engajamento, evidenciando que o comportamento do líder é um fator mais determinante do que a formalidade na relação de trabalho. Além disso, a correlação positiva entre os estilos de liderança e o engajamento mostrou que o estilo de apoio é particularmente relevante, ressaltando a importância do suporte

emocional, da comunicação aberta e do reconhecimento como elementos-chave para a motivação dos colaboradores.

Em resumo, o estudo destaca que uma liderança pautada no apoio e nas relações interpessoais é essencial para manter elevados níveis de engajamento e satisfação entre os profissionais. Aspectos como valorização, diálogo e autonomia responsável são identificados como pilares da motivação, sugerindo que o equilíbrio entre direção e liberdade constitui a base para o desempenho e o bem-estar das equipes no setor de beleza.

O estudo conduzido por Ávilo Roberto Magalhães, Diogo Barbosa Leite e Anielle de Matos Alcântara (2016), acerca dos promotores de merchandising apresenta uma análise alinhada aos achados de pesquisas anteriores, como Ensides & Dias (2018), e Cunha *et al.* (2025). Assim, destaca-se a centralidade da comunicação e do reconhecimento como elementos fundamentais para a motivação dos colaboradores, enquanto fragilidades como lacunas na carreira e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional permanecem desafios relevantes a serem enfrentados.

Os resultados revelam uma percepção positiva em relação à comunicação interna, com aproximadamente 71% dos participantes avaliando-a como adequada. Além disso, há alta concordância sobre treinamento e segurança no trabalho, com índices de 84% e 71%, respectivamente, indicando que as empresas do setor têm implementado condições práticas para facilitar a execução das atividades. Esses aspectos de capacitação e proteção refletem os princípios de suporte listado no estudo dos salões por Cunha *et al.* (2025), reforçando como processos claros e recursos adequados contribuem para maior sensação de preparo e confiança entre os colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho e os vínculos interpessoais também se apresentam como pontos positivos no levantamento, destacando altos níveis de integração e cooperação entre colegas. Esse padrão, conforme observado por Gheno *et al.* (2009), atua como um amortecedor das tensões geradas por desafios estruturais. Contudo, permanecem questões preocupantes: cerca de 18% dos entrevistados discordam que exista incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto 29% sentem pouca participação nas decisões, o que impacta negativamente a autonomia e o sentimento de pertencimento.

No âmbito do reconhecimento e remuneração, embora a maioria dos promotores se sinta valorizada e considere as remunerações adequadas, há expressiva variabilidade nesse aspecto. Cerca de 29% discordam sobre a equidade salarial, apontando disparidades entre diferentes empresas e revelando potenciais vulnerabilidades no grupo pesquisado. Por outro lado, o fator mais crítico está relacionado à gestão de carreira: 40% dos respondentes

consideram os planos de carreira insatisfatórios, revelando ausência de trajetórias claras para desenvolvimento profissional, percepção que converge com outras pesquisas da categoria ao indicar menor autorrealização.

De forma geral, o estudo de Magalhães, Leite e Alcântara (2016), evidencia que práticas operacionais bem estruturadas, como comunicação, capacitação e medidas de segurança, sustentam elevados níveis de motivação imediata entre os colaboradores. Contudo, esses esforços não substituem a necessidade de políticas voltadas ao desenvolvimento profissional e à conciliação entre vida pessoal e trabalho. Com isso, o artigo complementa pesquisas anteriores ao reforçar que a sustentabilidade da motivação depende diretamente de estratégias que priorizem planos de evolução de longo prazo e maior envolvimento dos funcionários nos processos decisórios.

Dando continuidade à análise integrada sobre motivação e liderança nas organizações, o estudo de Dallabona *et al.* (2023), explora as percepções de colaboradores de empresas do setor de comércio em Presidente Getúlio, concentrando-se nos estilos de liderança, satisfação, motivação e desempenho. Os resultados apontam uma predominância do estilo de liderança transformacional, evidenciada pela maneira como os líderes promovem respeito, confiança e aproximação com suas equipes. Esse resultado está em consonância com a literatura de Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), que destacam a importância da inspiração e dos laços relacionais para intensificar o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

Embora o estilo transformacional seja mais evidente, traços de liderança transacional também foram identificados, refletindo práticas mais estruturadas e orientadas a metas. Além disso, características do modelo *laissez-faire* apareceram de forma esporádica, indicando episódios pontuais de delegação excessiva. Essa combinação demonstra que as lideranças locais alternam entre abordagens inspiradoras e operacionais, buscando um equilíbrio entre motivação e controle.

No aspecto da satisfação, os colaboradores manifestaram avaliações positivas relativas ao relacionamento com os superiores e à comunicação interna, ressaltando a importância de um ambiente pautado pela confiança e pelo respeito mútuo. Entretanto, a carência de reconhecimento formal e a baixa percepção de prestígio profissional emergiram como fragilidades, evidenciando a necessidade de políticas mais consistentes de valorização e benefícios.

Os níveis de motivação foram considerados satisfatórios, principalmente no que tange às necessidades básicas e à segurança no emprego, confirmando que o vínculo com o trabalho está associado, em grande parte, à estabilidade financeira. Contudo, o salário isolado

não foi suficiente para sustentar a motivação dos colaboradores, ressaltando a relevância de fatores intrínsecos como reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional.

Embora os colaboradores relatem um alto desempenho individual, há insatisfação com a ausência de recompensas proporcionais ao esforço. Essa disparidade entre dedicação e reconhecimento financeiro prejudica a percepção de justiça organizacional e pode afetar o engajamento no longo prazo. O estudo conclui que os níveis de motivação e desempenho estão intimamente ligados ao equilíbrio entre liderança inspiradora, valorização simbólica e práticas de gestão capazes de reconhecer mérito e contribuição individuais.

Em continuidade, o estudo de Kohl e Bianchetti (2017), aprofunda a compreensão dos fatores que influenciam a motivação das equipes do varejo de moda feminina trazendo à tona um outro ponto de vista. A pesquisa, ao delinear o perfil das vendedoras, identifica um grupo majoritariamente jovem, composto por mulheres em início de carreira, o que afeta diretamente suas expectativas e necessidades no ambiente profissional. Nesse cenário, aspectos como desafios frequentes e reconhecimento pelo desempenho destacam-se como os principais impulsionadores de motivação, alinhando-se às necessidades de estima e autorrealização descritas por Maslow (1954).

O dinamismo característico do ambiente de vendas, pautado por metas e pela interação constante com o público, reforça a relevância atribuída a fatores intrínsecos, como o aprendizado contínuo, o crescimento pessoal e um relacionamento interpessoal positivo. Esses elementos indicam que, mais do que benefícios materiais, as colaboradoras buscam um espaço em que se sintam valorizadas e inseridas em um grupo com propósito comum, percebendo o impacto direto de seus esforços.

Entretanto, a pesquisa também aponta fragilidades, como a ausência de planos de carreira bem definidos e a limitada participação das colaboradoras nas decisões organizacionais. Essas lacunas evidenciam desafios no desenvolvimento de estratégias de engajamento a longo prazo, o que pode comprometer a retenção de talentos e a satisfação sustentável. Em síntese, o estudo sublinha que a motivação das vendedoras está intimamente ligada ao reconhecimento e à valorização no dia a dia, destacando a importância de práticas de gestão que fomentem o diálogo, ofereçam *feedback* constante e fortaleçam os vínculos emocionais entre colaboradoras e organização.

Neste viés, o estudo realizado por Gheno, Froehlich e Kaufmann (2009), investigou as condições motivacionais dos vendedores da empresa XYZ, utilizando como base a teoria das necessidades de Maslow. Abordando todos os funcionários das três filiais, os resultados

alcançados oferecem uma visão consistente sobre os fatores que afetam o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Os dados demonstram insatisfação em relação às necessidades fisiológicas, especialmente no que diz respeito à remuneração e à estabilidade financeira, fatores que são percebidos como barreiras à motivação e à segurança pessoal. Apesar do salário não ser um motivador intrínseco, sua inadequação interfere diretamente na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Por outro lado, as necessidades de segurança obtiveram uma avaliação mais positiva, com destaque para o reconhecimento do prestígio organizacional. No entanto, foram identificadas diferenças estruturais entre as filiais que impactam a percepção de estabilidade entre os funcionários.

As necessidades sociais foram o ponto mais favorável do estudo, evidenciando um alto nível de sentimento de pertencimento e cooperação entre os colegas. Isso reforça a importância das relações interpessoais na sustentação da motivação. Em contraste, áreas ligadas às necessidades de autoestima e autorrealização apresentaram fragilidades, sobretudo devido à escassez de reconhecimento, participação nas tomadas de decisão e oportunidades claras de desenvolvimento profissional.

Em resumo, a pesquisa revela um equilíbrio parcial entre os fatores motivacionais. Enquanto o clima social se mantém predominantemente positivo, a ausência de iniciativas voltadas para valorização, reconhecimento e progressão na carreira dificulta o engajamento a longo prazo. Dessa forma, o estudo destaca a relevância de uma liderança participativa e atenta às necessidades humanas para viabilizar condições mais adequadas ao crescimento e à satisfação dos colaboradores.

5.4.3 Categoria Misto

O artigo de Domingos, Rodrigues e Moreira (2022), explora detalhadamente como o estilo de liderança influencia diretamente o desempenho e o engajamento dos colaboradores em uma empresa do setor varejista de vestuário e calçados. A equipe investigada, composta majoritariamente por mulheres jovens, com tempo médio de até dois anos na organização, reflete um grupo em formação, aberto a orientações e em processo de consolidação profissional cenário em que o papel do líder se revela essencial para o desempenho coletivo.

Os achados indicam que o estilo de liderança predominante é democrático, com elementos transformacionais evidentes, caracterizados pelo incentivo ao diálogo, à participação ativa e à valorização individual. Essa abordagem, segundo os autores, fortalece valores como

confiança, senso de pertencimento e engajamento, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Além disso, habilidades como humildade, visão estratégica e capacidade de motivação foram destacadas como pilares fundamentais para a eficácia da liderança observada.

Por outro lado, algumas fragilidades foram apontadas, como o autocontrole emocional do líder, o qual foi identificado por uma parcela menor dos colaboradores como um ponto a ser trabalhado. De acordo com a literatura, essa deficiência pode comprometer a estabilidade nas relações interpessoais e influenciar negativamente a imparcialidade nas decisões.

Outro aspecto relevante é a dependência acentuada da equipe em relação ao líder: grande parte dos colaboradores relatou apresentar maior produtividade quando o líder está presente e indicou que decisões operacionais são tomadas somente com sua aprovação direta. Embora essa centralização traga benefícios em termos de controle e uniformidade, ela pode restringir a autonomia e a iniciativa individual da equipe.

De forma geral, o estudo reafirma que a combinação dos estilos democrático e transformacional tem impacto positivo na motivação e no desempenho dos colaboradores, fortalecendo um ambiente de respeito mútuo e cooperação. No entanto, os resultados também ressaltam a necessidade de que os líderes invistam no fomento da autonomia e na promoção de uma maior responsabilidade compartilhada, equilibrando a supervisão direta com o incentivo à independência operacional dos membros da equipe.

A análise de Simões e Dalfior (2014), destaca a interdependência entre liderança e motivação, evidenciando que o comportamento do líder impacta de forma direta o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Similarmente, no estudo de Domingos *et al.* (2022), constatou-se que a percepção dos liderados sobre a liderança nem sempre corresponde à visão dos gestores, indicando um desalinhamento entre as práticas de liderança e como elas são interpretadas pela equipe.

O primeiro estudo descreve um ambiente predominantemente democrático e participativo, enquanto Simões e Dalfior (2014), identificam características autocráticas na liderança da Empresa ALFA, caracterizada por decisões centralizadas e autonomia limitada dos funcionários. Essas diferentes abordagens refletem níveis distintos de motivação: no estudo de Domingos *et al.* (2022), o diálogo aberto fortalece o envolvimento dos colaboradores, enquanto, em Simões e Dalfior (2014), a centralização das decisões tende a diminuir o engajamento e a proatividade da equipe.

Ambos os artigos convergem na identificação de elementos como presença ativa do líder, *feedback* efetivo e clareza na comunicação como essenciais para o desempenho e o clima organizacional. Entretanto, Simões e Dalfior (2014), ressaltam falhas na comunicação vertical e na prática do *feedback* contínuo, enfraquecendo a sensação de reconhecimento e o progresso profissional percebido pelos colaboradores. Por outro lado, Domingos *et al.* (2022), destacam esses aspectos como diferenciais positivos em contextos de liderança democrática.

Outro ponto de interseção entre os estudos é a dependência dos colaboradores em relação à figura do líder. Em ambos os casos, as decisões ainda estão fortemente vinculadas à supervisão direta, evidenciando a necessidade de maior autonomia operacional e do desenvolvimento de competências individuais.

Em suma, os resultados apontam que, embora estilos de liderança distintos coexistam em pequenas e médias empresas, o equilíbrio entre autoridade e participação, assim como entre orientação e autonomia, é crucial para promover a motivação e melhorar o desempenho coletivo.

O estudo de Sanda (2025), realizado com a equipe de vendas da Refriango, destaca a posição crucial da liderança na motivação e no desempenho dos colaboradores. Contudo, aponta lacunas significativas na maneira como os liderados percebem a atuação de suas chefias.

Assim como observado por Simões e Dalfior (2014), há uma discrepância evidente entre o papel idealizado do líder e o comportamento efetivamente percebido, sugerindo problemas de comunicação, ausência de reconhecimento e falta de clareza nas práticas gerenciais.

Desta forma, enquanto Domingos *et al.* (2022), identificam um estilo de liderança democrático e próximo, capaz de gerar confiança e engajamento, Sanda (2025), retrata uma realidade distinta: os colaboradores revelam indiferença e insegurança sobre a capacidade dos líderes em motivar suas equipes. O ambiente é caracterizado por um estilo autocrático predominante, com relatos frequentes de ausência de *feedback*, falhas no acompanhamento e inconsistência nos processos de avaliação de desempenho. Esses fatores comprometem a confiança e enfraquecem a ligação hierárquica.

A gestão de conflitos também emerge como um desafio central. A maioria dos colaboradores não percebe, por parte dos líderes, uma postura ativa ou empática diante das divergências, o que impacta negativamente o clima organizacional. Esse cenário contrasta com o ambiente participativo descrito por Domingos *et al.* (2022), no qual o diálogo fortalece a coesão da equipe. A ausência de mediação eficaz contribui para o distanciamento entre chefias e subordinados.

Outro ponto crítico identificado é a percepção de que muitos líderes evitam assumir falhas, delegando responsabilidades à sua equipe. Essa postura, marcada pela falta de responsabilização e transparência, enfraquece a confiança e desmotiva os colaboradores. Tal comportamento está em desacordo com os princípios de uma liderança ética e colaborativa frequentemente abordados na literatura contemporânea. Essa conclusão converge com as análises de Simões e Dalfior (2014), que também apontaram descompassos entre o discurso e a prática dos líderes, refletindo diretamente no comprometimento e na motivação dos times.

Além disso, a falta de *feedback* e a carência de incentivo ao desenvolvimento profissional são apontadas como aspectos que limitam o crescimento dos colaboradores. Apesar da reconhecida relevância dos treinamentos, os vendedores não percebem ações concretas dos líderes que estimulem esse processo.

Esse distanciamento contribui para uma apatia emocional e reduz o potencial motivacional das equipes, em contraposição ao ambiente inspirador identificado no estudo de Domingos *et al.* (2022).

Em conclusão, o trabalho de Sanda (2025), reforça que a liderança continua sendo um fator decisivo na interseção entre motivação e desempenho. No entanto, para que sua influência seja plenamente efetiva, é necessário alinhar discurso e práticas com consistência.

O contraste entre os três estudos analisados evidencia que o equilíbrio entre autoridade, empatia e comunicação é indispensável para transformar o líder em um agente genuíno de engajamento e crescimento coletivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, como a liderança afeta a motivação das equipes no contexto do varejo. Com base na avaliação de 12 artigos selecionados, foi possível identificar tendências, padrões e lacunas na produção científica nacional sobre o tema. Os resultados reforçam que a liderança exerce influência central no comportamento, engajamento e desempenho dos colaboradores, sendo considerada um dos principais fatores que impactam tanto a motivação quanto o clima organizacional.

Os dados obtidos indicaram que práticas de liderança democráticas, participativas e transformacionais estão fortemente relacionadas a níveis elevados de motivação, satisfação e comprometimento das equipes. Aspectos como comunicação eficaz, reconhecimento constante, *feedback* contínuo, suporte emocional e oportunidades de crescimento foram apontados como elementos indispensáveis para fomentar um ambiente que favoreça o engajamento.

Por outro lado, abordagens autoritárias, metas irrealistas, falta de retorno e estruturas hierárquicas inflexíveis foram identificadas como fatores que reduzem a motivação e podem prejudicar o desempenho das equipes no varejo.

Outro aspecto significativo envolve as metodologias predominantes nos estudos analisados, as quais se concentram, em sua maioria, em pesquisas de campo com caráter descritivo. Isto reflete a intenção dos pesquisadores em compreender, de maneira prática, as nuances das relações entre líderes e colaboradores no setor varejista. Apesar de avanços nessa área, ainda existem lacunas notórias, especialmente no que se refere à realização de investigações empíricas em diferentes regiões do país, análises focadas em segmentos específicos do varejo e a aplicação de metodologias mais robustas.

Com base nos achados, conclui-se que uma liderança eficaz é um fator estratégico no varejo, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional, a retenção de colaboradores e a melhoria do clima de trabalho. Diante disso, recomenda-se que as empresas invistam no desenvolvimento de seus líderes, implementem práticas de gestão centradas no

fortalecimento do capital humano e criem condições que estimulem o engajamento contínuo das equipes.

Além disso, sugere-se que futuras investigações aprofundem a análise dos impactos da digitalização, das transformações socioeconômicas e das novas demandas comportamentais nas dinâmicas de liderança e motivação no varejo, ampliando as discussões e fortalecendo a produção acadêmica nesta área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/34796410/A_IMPORTÂNCIA_DA_LIDERANÇA_NAS_ORGANIZAÇÕES_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_IN_ORGANIZATIONS. Acesso em: 16 jun. 2025.

BRIZOLA, Jairo; FANTIN, Nádia. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos – RELVA**, Juara, 2016, v. 3, n. 2, p. 23–39, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/1738>. Acesso em: 26 out. 2025.

BUENO, Larissa Nascimento da Silva. **Liderança autocrática versus liderança transformacional: uma análise do impacto de formas de liderar em empresas de pequeno porte do Rio de Janeiro**. 2022. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/23020/1/LNSBueno.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 401.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 12 out. 2025.

CUNHA, Maycon Helder Correia; MARTINS, Caio Fábio de Souza; DORNELES, Sara de Paula Barbosa. estilos de liderança e o engajamento de profissionais em salões de beleza goianienses. **Revista ARACÊ**, [S. l.], v. 7, n. 9, p. 1-16, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/8181>. Acesso em: 21 set. 2025.

DALLABONA, L. F.; SILVEIRA, B. M.; SOUZA, K. G. C. de; SILVA, J. R. G. da. Percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre

liderança, motivação, satisfação e desempenho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 6169–6189, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2040>. Acesso em: 21 set. 2025.

ENSIDES, Lilian Zebiani; DIAS, Elen. A liderança no ramo varejista: estudo de caso: relação entre o líder e o liderado em uma loja de eletrodomésticos. **Revista de Agronegócio - Reagro**, Jales, v. 7, n. 1, p. 61-74, jan./jun. 2018. Disponível em: https://www.fatecjalles.edu.br/revista-agro/images/artigos/1a_edicao/volume7-1/5-a-lideranca-no-ramo-varejista.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, 2011. v. 2, n.2, p. 93-119, 2011. Disponível em: <https://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92>. Acesso em: 8 out. 2025.

FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana Alice; ESTEVEZ, Rodrigo C. M.; FUERTH, Leonardo R.; SILVA, Sérgio da. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP, 2006. Anais... Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ferreira-16/publication/237239493_Teorias_de_motivacao_uma_analise_da_percepcao_das_liderancas_sobre_suas_preferencias_e_possibilidade_de_complementaridade/links/5554f9d708ae6fd2d821baf7/Teorias-de-motivacao-uma-analise-da-percepcao-das-liderancas-sobre-suas-preferencias-e-possibilidade-de-complementaridade.pdf. Acesso em: 15 out. 2025.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, [S. l.], 2021 v. 12, n. 1, p. 26–49, 2021. Disponível em: <https://revista.faculadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 11 out. 2025.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, 2019, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002987801>. Acesso em: 03 out. 2025.

GARCIA, B. A.; BARBOSA, R. C.; DE OLIVEIRA, J. P. L. O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais, [S. l.], v. 6, n. 10, p. 76558–56572, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/17972>. Acesso em: 5 out. 2025.

GEMENTE, Giovanni Beccari; THOMÉ, Luciano; CASTRO, Giocondo Ignácio Giocondo CÉSAR. Incentivo de vendas no comércio varejista: um estudo de caso do setor varejista de vestuários. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/491/467>. Acesso em: 5 out. 2025.

GHENO, Renata; FROEHLICH, Cristiane; KAUFMANN, Darlei Luís. Motivação de equipes de vendas. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 6, n. 1, p. 83–96. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252214015.pdf>. Acesso em: 21 set. 2025.

GONÇALVES, Julia Lopes; VIEIRA, Keila Aparecida de Brito; DIAS, Fernando Henrique. Liderança 4.0: estudo de caso aplicado em líderes do comércio varejista em Sertãozinho. *International Journal of Innovation in Management and Industry*, Sertãozinho, v. 1, n. 01, p. 1-9, 2025. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/remfast/article/view/331>. Acesso em: 21 set. 2025.

IRIGOITE, Fábio; WOLFF, Lisiane Boscardin; THOMÉ, Luiz Touguinha. A carreira profissional e a motivação do trabalhador do comércio de Porto Alegre. **Revista Competência**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 159–171, ago. 2014. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=a+carreira+profissional+e+a+motiva%C3%A7%C3%A3o+do+trabalhador+do+com%C3%A9rcio+de+Porto+Alegre&btnG=#d=gs_qabs&t=1762778828265&u=%23p%3DJp0YWmoA4e8J. Acesso em: 21 set. 2025.

KOHL, André; BIANCHETTI, Ismael. Os fatores críticos que influenciam a motivação de uma equipe de vendas no varejo de moda feminina. **Brazilian Journal of Scientific Administration**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 131–140, 2017. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2017.001.0011>. Acesso em: 23 out. 2025.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Treinamento de vendedores no varejo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 66-73, abr./jun. 1997. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3202065.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2025.

LIMA, Isis Luana Belo de. **Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações**. 2021. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20635/1/ILBL09082021.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

MAGALHÃES, Ávilo Roberto; LEITE, Diogo Barbosa; ALCÂNTARA, Anielle de Matos. Motivação e qualidade de vida no trabalho de promotores de merchandising: um estudo local no varejo de Cuiabá-MT. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 16, p. 24, 2016. Disponível em: <http://es.revistaespacios.com/a16v37n16/16371624.html>. Acesso em: 21 set. 2025.

MARTINHO, Gabriel Bassetti. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil**: estudo de casos. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde31102011123456/publico/Dissertacao_Gabriel_Bassetti_Martinho.pdf. Acesso em: 07 dez. 2025.

MARTINS, Cimara de Souza; RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira; ANTONIOLLI, Bianca Inez; SILVA, José Marcos Santos da. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **Revista de psicologia**, [S. l.], 2018. v. 12, n. 39, p. 262–281, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/989>. Acesso em: 12 out. 2025.

MELO NETO, Francisco Paulo; CARNEIRO NETO, Renato José. História do pensamento administrativo. v. 1. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação **CECIERJ**, 2008. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/72ffe7394f8b75e0e0f3ece7eb2e4eb6.pdf>. Acesso em: 15 out. 2025.

MERIGHI, Cintia; RODRIGUES, Míriam. Atuação das lideranças no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do estado de São Paulo. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 22, n. 2, p. 181–195, 2019. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/1671>. Acesso em: 21 set. 2025.

MESQUITA, Gabriela de Souza. Evolução da liderança autoritária para a liderança participativa. 2016. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, Brasília, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/185251891.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MICHEL, M. As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais. **FAEF Revista Científica**, [S.l.], 2013 v. 1, n. 2, p. 1-15, 2013. Disponível em: http://www.faeff.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Zy69QCLvnIeWkPd_2013-4-26-11-2-32.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

MONEGO, Emilia; SCHWERTZ, Fabio Lopes; MEDEIROS, Fernanda dos Santos; BARROS, Juliano Carvalho; MACHADO, Maike Stredr Ferreira; SILVA, Rodrigo Donizeti da. Teorias da administração e das relações humanas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, São Paulo, v. 7, n. 8, p. 254–261, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1882>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MOREIRA, Paulino Antônio da Silva; RODRIGUES, Leandro Ferreira; DOMINGOS, Mariely Cristina Belchior. A importância da liderança: estudo de caso em uma empresa varejista. **Revista Uniaraguaia**, [S. l.], v. 17, n. 2, 2022. Disponível em: <https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/1141>. Acesso em: 21 set. 2025.

NERI, Rogério Costa. **Um estudo sobre o comportamento de líderes e liderados à luz da Teoria X e Y de Douglas McGregor**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/685>. Acesso em: 14 out. 2025.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do; LUZ, Maria Aparecida Costa de Almeida. Pesquisa científica: conceitos básicos. Id on Line: **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, 2016, v. 10, n. 29, p. 1–10, fev. 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>. Acesso em: 03 out. 2025.

OLIVEIRA, Bruno Alexandre Damasceno Andrade; TABOGA, Luís Gustavo; OLIVEIRA, Wanessa Martins de. Chefe x Líder: diferenças e impactos na produtividade dos colaboradores. [S.l.], 2023. Disponível em: http://riccps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/13211/1/administracao_2023_

1_brunoalexandredamascenoandradedeoliveira_chefexliderdiferencaseimpactos.pdf. Acesso em: 09 out. 2025

PAIVA, Celso Pereira; ADAS, Lucas Dias dos Santos; VENDRAME, Francisco César; SARRACENI, Jovira Maria; VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro. uma abordagem as teorias motivacionais. In: **Simpósio de Educação**, II Encontro Científico, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: [s.n.], 2009. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/UMA_ABORDAGEM_AS_TEORIAS_MOTIVACIONAS.pdf. Acesso em: 3 out. 2025

PANZENHAGEN, Liane Margareth; DE NEZ, Egeslaine. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Santa Maria, 2011. v. 5, n. 1, p. 43-57, jan./jun. 2011. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42688570/chefia_lideranca-libre.pdf. Acesso em: 7 out. 2025.

PASIN, Ana Paula Trevizan. A influência do estilo de liderança na motivação dos trabalhadores. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Passo Fundo, Passo Fundo, 2022. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12637099. Acesso em 05 jun.2025.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. **Psicologia USP**, São Paulo, 1990. v. 1, n. 2, p. 99–116, 1990. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>. Acesso em: 7 out. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wpcontent/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 7 out. 2025.

SANDA, Ambrósio Fernandes. Gestão, motivação e liderança da força de vendas no sucesso da empresa Refriango Lda, 2023/2024. Academicus Magazine: **Revista Multidisciplinar**, Angola, v. 3, n. 2, p. 110–124, 2025. Disponível em: <https://revista.academicuspro.ao/revista/article/view/173/51>. Acesso em: 21 set. 2025.

SANTOS, Daniel Robert Gomes dos; DUTRA, Edvaldo Silva. Teorias motivacionais: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, 2020 v. 2, n. 2, 2020. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/812/779>. Acesso em: 13 out. 2025.

SIMÕES, Micarely de Araújo; DALFIOR, Simoni Da Ros. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Gestão Contemporânea**, Vila Velha, v. 4, n. 1, p. 73-91, abr. 2014. Disponível em:

<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/855>. Acesso em: 21 set. 2025.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Revista Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 64–72, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 26 out. 2025.

SOUSA, João Paulo Santos; ESPÍRITO SANTO, Eniel. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 1–12, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/4911>. Acesso em: 15 out. 2025.

SOUZA, Marcos Paulo de; JÚNIOR, José Carlos Carvalho. Os fatores críticos que influenciam a motivação de uma equipe de vendas no varejo da moda feminina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 1, p. 131–140, 2017. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2017.001.0011/1198>. Acesso em: 21 set. 2025.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2018 v. 22, n. 36, p. 134–141, 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/6227-22615-1-PB.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.