

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA  
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JUANDERSON CORREIA DA SILVA**

**A relação da liderança com a motivação:  
Estudo de caso nos Supermercados Yroyak**

**Manaus  
2021**

**JUANDERSON CORREIA DA SILVA**

**A relação da liderança com a motivação:  
Estudo de caso nos Supermercados Yroyak**

Trabalho de conclusão de estagio - TCE  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Universidade do Estado  
do Amazonas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Mestre Elaine Yaskara de Melo Jinkings

Manaus  
2021

SILVA, Juanderson Correia da

A relação da liderança com a motivação: Estudo de caso nos Supermercados Yroyak / Juanderson Correia da Silva. – Manaus, 2021  
63 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Estágio - TCE (Curso de Graduação em Administração) – Escola de Ciências Sociais, Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2021

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Mestre Elaine Yaskara de Melo Jinkings

Palavras-chave: Liderança; estilos de liderança; motivação organizacional

Dedico este trabalho a meus pais João Batista e Belniza Correa, que mesmo dentro de suas dificuldades, não mediram esforços para me criar, se posso chegar até aqui é por causa deles.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que guiou o meu caminho e me concedeu sabedoria e resiliência nesta etapa da minha vida. A ti, confio toda a minha fé.

A minha família que com um amor incondicional me apoiam e incentivam nos estudos, e aos meus filhos que são a minha fonte motivadora e inspiradora de vida.

A minha namorada Ramuza Pio, por ser essa pessoa maravilhosa, que está no meu lado me apoiando e me incentivando a continuar.

Aos professores que compartilharam seus conhecimentos, em especial à minha Mestre Elaine Yaskara de Melo Jinkings que me aceitou, mesmo sabendo das dificuldades que eu teria, buscando sempre orientar em nosso processo de desenvolvimento profissional e pessoal.

A dona Elisangela e dona Eloisa, gestoras dos supermercados Yroyak, que abriram suas portas para me receber, e permitiram que eu desenvolvesse minha pesquisa na sua empresa.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para este momento de suma importância na minha vida, meu muito obrigado!

## RESUMO

Para que empresas sejam competitivas, os funcionários precisam estar engajados rumo aos objetivos traçados pela organização, portanto pesquisou-se a relação entre as lideranças praticadas nos supermercados Yroyak e a motivação de seus funcionários. Foi necessário identificar os principais estilos de liderança e as atitudes que incentivam os funcionários, identificar o nível de satisfação com as lideranças e fatores de motivação dos liderados, identificar também como a liderança vem interferindo na motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Para isso realizou-se pesquisa descritiva, quali-quantitativa e de estudo de caso, com aplicação de questionário. Dessa forma, verificou-se que os estilos Visionário, Democrático e Coercitivo são os mais praticados na empresa, com alta satisfação dos liderados com os líderes, os fatores de motivação estão satisfeitos e os líderes influenciam positivamente os funcionários, o que impõe a constatação de que de fato a liderança tem impacto fundamental na motivação dos funcionários nos supermercados Yroyak.

**Palavras-chave:** Liderança, estilos de liderança, motivação organizacional

## **ABSTRACT**

For companies to be competitive, employees need to be engaged towards the goals set by the organization. Therefore, the relationship between the leadership practiced in Yroyak supermarkets and the motivation of their employees was investigated. It was necessary to identify the main leadership styles and attitudes that encourage employees, identify the level of satisfaction with leadership and employee motivation factors, also identify how leadership has been interfering with the motivation of people in the workplace. For this, a descriptive, quali-quantitative and case study research was carried out, with the application of a questionnaire. Therefore, it was found that the Visionary, Democratic and Coercive styles are the most practiced, there is also high employee satisfaction with the leaders, the motivation factors are satisfied and the leaders positively influence the employees, which imposes the observation that in fact, leadership has a fundamental impact on employee motivation at Yroyak supermarkets.

**Keywords:** Leadership, leadership styles, organizational motivation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estado Civil .....	35
Figura 2: Gênero .....	36
Figura 3: Idade .....	36
Figura 4: Escolaridade .....	37
Figura 5: Tempo de serviço no Yroyak supermercados .....	37
Figura 6: Tempo de convivência com o líder atual .....	38
Figura 7: Loja que os respondentes trabalham .....	38
Figura 8: Estilo de Liderança praticado nas lojas Yroyak Supermercados.....	39
Figura 9: Intensidade que o líder reconhece as contribuições dos liderados .....	41
Figura 10: Grau de comunicação e Feedback do líder.....	41
Figura 11: Intensidade que líder opina quando funcionário erra e acerta .....	42
Figura 12: Grau de intensidade que o líder costuma encorajar a equipe .....	43
Figura 13: Disposição para treinar a equipe e resolver problemas .....	43
Figura 14: Grau de comprometimento do líder com orientações extras .....	44
Figura 15: Percepção de utilidade.....	45
Figura 16: Percepção do impacto do líder no ambiente .....	46
Figura 17: Líder tem capacidade de levar a equipe a alcançar as metas .....	46
Figura 18: Satisfeito com horário de trabalho.....	47
Figura 19: Grau de satisfação por está empregado em tempos de crise .....	48
Figura 20: Ambiente amigável, com bom relacionamento com as outras pessoas ...	49
Figura 21: Sentem-se reconhecidos e orgulhosos pelo que fazem.....	50
Figura 22: Considera o trabalho desafiador, para o crescimento profissional .....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SOBRE OS SUPERMERCADOS YROYAK.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 LIDERANÇA, CONCEITOS E TEORIAS.....	16
2.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade.....	17
2.1.2 Teoria dos Estilos de Liderança .....	18
2.1.3 Teoria Contingencial Situacional de Liderança .....	20
2.2 MOTIVAÇÃO, CONCEITOS E TEORIAS.....	22
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	23
2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	25
2.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland .....	26
2.2.4 Teoria X e Teoria Y de McGregor .....	27
2.2.5 Teoria Contingencial da Expectativa de Vroom.....	28
2.2.6 Teoria da Equidade de Adams .....	28
2.2.7 Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke .....	29
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	30
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	32
3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	33
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
4.1 PERFIL DOS LIDERADOS .....	35
4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A LIDERANÇA .....	39
4.3 SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A – CAPA DO QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: DADOS PESSOAIS</b> .....	<b>58</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: SOBRE A LIDERANÇA PART 1/3</b> .....	<b>59</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO: SOBRE A LIDERANÇA PART 2/3</b> .....	<b>60</b>

<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO: SOBRE A LIDERANÇA PART 3/3.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO: SOBRE MOTIVAÇÃO PARTE 1/2 .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO: SOBRE MOTIVAÇÃO PARTE 2/2.....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a recessão econômica que impacta o mundo inteiro, fruto da pandemia mundial do Covid-19, as medidas de contenção adotadas, como home office, isolamento social, fechamento de lojas e restaurantes, aumentaram o consumo da população que passou a ficar mais dentro de casa. O reflexo disto pode ser visualizado no resultado positivo para o setor supermercadista em 2020, que segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS BRASIL, 2021) acumulou alta real de 9,36%, de janeiro a dezembro, em relação ao mesmo período de 2019, motivado principalmente pelo comportamento estoquista gerado pela pandemia.

Apesar do crescimento, o setor tem sentido forte concorrência do setor de atacarejo, que teve um crescimento em 2020 de 26,7% em relação a 2019 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2021). Reflexo da migração de clientes dos supermercadistas para os atacarejos, estes motivados pela relação custo-benefício da compra, uma vez que nos atacarejos são praticados preços de atacado.

Dessa forma, ações que antes eram vistas como diferencial, como por exemplo: a exposição correta de produtos, prevenção de rupturas de estoque e correto cadastro dos produtos, passaram a ser consideradas condições básicas do setor de supermercadistas, portanto a solução encontrada pelas empresas deste setor tem sido apostar no oferecimento de serviços exclusivos e a experiência do atendimento de excelência, para conquistar e fidelizar clientes cada vez mais exigentes.

Com a experiência de 25 anos de mercado, os supermercados Yroyak projetam o fortalecimento de sua marca e uma experiência diferenciada para encantar e fidelizar seus clientes, nesse contexto a empresa precisa que cada funcionário cumpra seu papel e sinta-se responsável para ajudar a alcançar os objetivos da organização.

Portanto por essa perspectiva, o papel da liderança e a capacidade de influenciar e identificar os fatores de motivação das pessoas na organização são elementos fundamentais no planejamento estratégico da organização, dessa forma torna-se pertinente a necessidade de se compreender a relação da liderança com a motivação dos funcionários nos supermercados Yroyak.

Portanto, indaga-se: como a liderança está relacionada com a motivação dos funcionários nos supermercados Yroyak?

Então, o objetivo geral deste estudo é compreender a relação entre as lideranças praticadas e a motivação de seus funcionários nos Supermercados Yroyak.

Com relação aos objetivos específicos, buscar-se-á:

- a) Identificar os principais estilos de liderança praticado e as atitudes dos líderes para incentivar e motivar os funcionários dos supermercados Yroyak;
- b) Identificar, sob a ótica do liderado, o nível de satisfação com as lideranças e fatores de motivação dos liderados;
- c) Identificar como a liderança vem interferindo na motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Partindo da hipótese de que o planejamento estratégico dos supermercados Yroyak vem sendo norteadas por uma política voltada para gerar autenticidade à marca e criar diferencial para o posicionamento da empresa frente aos seus stakeholders, é esperado que as lideranças tenham um papel fundamental como influenciador do ambiente e do comportamento do grupo de trabalho, estando em consonância com as diretrizes da empresa.

Assim, para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva e quali-quantitativa, mediante a aplicação de um questionário com perguntas, tendo como objetivo identificar os estilos de liderança, identificar a satisfação dos funcionários com a liderança exercida e identificar os fatores de satisfação dos funcionários.

No segundo capítulo, refere-se ao referencial teórico, com conceitos sobre os temas: liderança, teorias da liderança, estilo de liderança, motivação e teorias da motivação.

No terceiro capítulo, são apresentados à sequência da metodologia e as linhas gerais dos procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa e a análise dos dados estatísticos, bem como a relação dos resultados alcançados com as teorias citadas no segundo capítulo.

No quinto capítulo, apresenta-se as considerações finais baseadas na análise dos dados, na metodologia proposta e na interpretação dos resultados obtidos na pesquisa.

Porém, antes do capítulo referencial teórico apresentar-se-á uma breve apresentação dos Supermercados Yroyak, objeto do estudo de caso, com um breve relato da história da empresa, bem como a missão, visão e valores da empresa, e as principais atividades desenvolvidas para fortalecimento da marca, da cultura organizacional e desenvolvimento dos colaboradores e processos.

## 1.1 SOBRE OS SUPERMERCADOS YROYAK

Os Supermercados Yroyak é empresa de pequeno porte e uma sociedade empresária limitada que atua no comércio varejista de supermercados e empórios, com predominância de produtos alimentícios industrializados, ou não alimentícios, carnes, produtos hortifrutigranjeiros e produtos e serviços de padaria e confeitaria.

Fundada há 25 anos, como Varejão Vieralves, de um comércio pequeno, com uma grande variedade de hortifruti e estivas em geral, em 2017 passou-se a chamar Supermercados Yroyak, num processo de remodelagem e modernização da marca que até então tem se mostrado um case de sucesso na cidade de Manaus.

A mudança no nome do negócio foi fruto de uma estratégia corporativa com a intenção de gerar autenticidade à marca e criar diferencial para o novo posicionamento da empresa frente aos seus *stakeholders*, como clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, e claro, a mídia.

No contexto pandêmico da COVID-19, os Supermercados Yroyak vêm se preparando para manter seu crescimento e ser considerada a melhor opção entre os supermercados nos quesitos comodidade, agilidade, mix de produtos e qualidade e atendimento humanizado.

A missão dos Supermercados Yroyak é: “Atuar no mercado de varejo de supermercados, oferecendo aos seus clientes comodidade, agilidade e mix de produtos de boa qualidade, com um atendimento humanizado.” (Website Supermercados Yroyak, 2021).

Sua administração é baseada em uma filosofia de atendimento humanizado e respeitoso com seus clientes, fornecedores, órgãos reguladores e colaboradores, a empresa investe em treinamentos para capacitação de colaboradores, atua com valores de acordo com o pensamento coletivo e sustentável, implementa atividades

de melhoria contínua nos processos e sistemas, para demonstrar transparência e agilidade aos públicos interno e externo.

As operações do Supermercados Yroyak são orientadas por uma política de valores e comportamentos éticos incorporados por todos os colaboradores da organização:

E Valores da instituição são:

- Respeito
- Postura Empreendedora
- Humor/Alegria
- Honestidade
- Espírito de Equipe

Desde 2019, a empresa trabalha com uma metodologia voltada para desenvolvimento de liderança e colaboradores, com ações voltadas para estabelecimento de metas, avaliação de lideranças, avaliação comportamental de funcionários e avaliação de clima organizacional.

O estabelecimento de metas é voltado para gerentes, líderes e áreas, dessa forma são avaliados metas objetivas como Faturamento de Vendas por Loja, Ticket médio, metas específicas por áreas, como meta de Redução e Controle de Desperdícios no setor de padaria, e metas voltadas para o Clima organizacional.

Avaliação de lideranças são avaliações cíclicas realizadas entre os líderes de áreas, ou seja, são avaliações de funcionários como o mesmo tipo de responsabilidades e com o mesmo nível hierárquico.

Avaliações Comportamentais são avaliações cíclicas realizadas com os liderados, nessas avaliações os liderados avaliam seus líderes e vice-versa.

A diretoria dos Supermercados Yroyak entende a importância nos relacionamentos interpessoais, portanto entender as dificuldades dos colaboradores tem sido uma das preocupações da organização, bem como divulgar o propósito da organização, nas reuniões a proposta é demonstrar os comportamentos que vão contra a missão e valores da empresa, atividades assim promovem o estreitamento da relação diretoria e corpo operacional.

A força de trabalho é composta por de 202 funcionários, a empresa trabalha de domingo a domingo, com a escala de trabalho 6X1 (trabalha seis dias e folga um), em três turnos, sendo 1 (um) comercial, e revezamento de trabalho aos domingos.

Recentemente a empresa reinaugurou a unidade de Ponta Negra, em um ambiente mais aconchegante, com espaços temáticos para assegurar uma experiência diferenciada.

A proposta da empresa é de desenvolver pessoas através de pequenos projetos. Projetos que foram implementados como a metodologia “Scrum, de empoderamento operacional”, aumenta a percepção dos funcionários em relação a sua participação efetiva nos resultados e produz resultados que possibilitam a descoberta de novos talentos no meio do corpo operacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que subsidiou as construções teóricas sobre liderança e motivação, na visão de alguns autores e estudiosos, para que o estudo da relação entre esses dois conceitos clarifique e norteie o entendimento sobre o resultado da aplicação da pesquisa no Supermercados Yroyak.

### 2.1 LIDERANÇA, CONCEITOS E TEORIAS

Segundo Chiavenato (2014), a importância da liderança começou a ser percebida através da experiência de Hawthorne<sup>1</sup>, que mostrou a existência de líderes informais e normas sociais que influenciavam o comportamento e o resultado do grupo estudado. Nesse contexto a liderança se torna peça fundamental para que a organização alcance seus objetivos através das pessoas.

Robbins e Judge (2010) definem liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar as metas estabelecidas pela organização, porém neste contexto a capacidade e eficiência dessa liderança pode não estar enraizada no cargo exercido pelo administrador, ou seja, pode ser percebida dentro do grupo de funcionários, numa liderança informal, que pode ser mais influente que a formal atribuída do administrador.

Nem sempre o administrador na figura do chefe é o líder, pois em geral são centralizadores e distante do resto do grupo. Por isso “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (CHIAVENATO, 2014, p. 125).

---

<sup>1</sup> A experiência realizada em Hawthorne, na Western Electric Company, em Chicago, entre 1924 e 1932, pelo professor de Harvard Elton Mayo, que chegou à conclusão que o comportamento e os sentimentos dos trabalhadores estão relacionados, dessa forma a influência de um grupo de trabalho impacta nos resultados individuais de seus integrantes (ROBBINS; JUDGE, 2010).

Segundo Chiavenato (2014), a liderança funciona como um fenômeno interpessoal, decorrente dos relacionamentos entre as pessoas, que influencia através de uma força psicológica, alterando seus comportamentos de forma intencional. A liderança tem esse poder, pode unificar um grupo, transformar uma equipe outrora desarticulada em coesa, portanto, o líder demonstra o poder de fortalecer vínculos, da mesma maneira como a ausência de liderança pode enfraquecer esses laços (FIORELLI, 2006).

Pode-se perceber que através dos conceitos levantados que a liderança é essencial para que as organizações possam extrair o que há de melhor dos funcionários e dessa forma alcançar os objetivos da organização, bem como um desafio particular de executivos para se tornarem líderes eficazes. Segundo Chiavenato (2014), o termo liderança é um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas, que podem ser divididos em três grupos principais de teorias: Teoria dos Traços de Personalidade, Teoria dos Estilos de Liderança e Teoria contingencial/situacional de Liderança.

### **2.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade**

Segundo Chiavenato (2014), a mais antiga das teorias sobre liderança, a teoria dos traços, define características de personalidade como vetores de sucesso para um líder, isso ocorre porque tais características inspiram um grau de confiança que geralmente um determinado grupo almeja. Segundo Robbins e Judge (2010), exemplo de liderança segundo a teoria dos traços de personalidade era ex-primeira-ministra da Grã-Bretanha, Margaret Thatcher, descrita por sua personalidade forte, decidida, determinada e dotada de uma vontade de ferro.

Mesmo após determinar traços de líderes com comprovado sucesso, pessoas com os mesmos traços podem não se tornar líderes de sucesso também, porém estudos demonstraram alguns traços importantes para detectar líderes eficientes, como aqueles que possibilitam a iniciativa nas relações pessoais (MAXIMIANO, 2000).

Um traço que pode indicar a eficácia da liderança é a inteligência emocional. Muitas vezes uma pessoa pode ter a melhor educação, ter um forte pensamento

analítico, uma visão convincente e ser extremamente criativa, mas sem ter traços de liderança emocional dificilmente pode ser um grande líder, visto que um dos componentes essenciais da inteligência emocional é a empatia, sendo utilizada pelos líderes para identificar as necessidades e sentimentos dos funcionários (ROBBINS; JUDGE, 2010).

### **2.1.2 Teoria dos Estilos de Liderança**

A ênfase dessa teoria está na maneira como o líder se comporta quando procura influenciar os demais integrantes do grupo. “A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática” (CHIAVENATO, 2014, p. 128). Há também seis estilos de liderança distintos influenciados a luz da análise comportamental e relacionados com conceitos de inteligência emocional, são eles os estilos: Visionário, Afetivo, Democrático, Modeladores, Treinadores e Coercivos (GOLEMAN, 2015).

**Estilo Visionário:** O Comportamento chave neste estilo é aquele em que o líder explica o porquê deve ser feita aquela atividade e tenta fazer o funcionário entender o porquê deve ser feita dessa maneira, mobilizando as pessoas em direção a uma visão. “O líder visionário motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que fazem importa e por quê” (GOLEMAN, 2015, p.37).

**Estilo Treinador:** O comportamento chave neste estilo é aquele que o líder aconselha o funcionário de como deve ser realizada a atividade, mas dá liberdade para decidir como a atividade deve ser realizada. “Esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo” (GOLEMAN, 2015, p. 40).

**Estilo Afetivo:** O comportamento chave neste estilo é aquele que o líder coloca o funcionário em primeiro lugar, estabelece o que deve ser feito pensando no bem-estar do funcionário, ou seja, a tarefa fica em segundo plano, este estilo foca em criar laços emocionais com os demais integrantes da equipe.

“O líder afetivo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema” (GOLEMAN, 2015, p. 41).

O melhor momento para se aplicar este estilo é quando a equipe passou por algum trauma muito forte com antigas gestões, e é necessário recriar os laços rompidos entre organização e funcionários, o impacto no clima organizacional é positivo, pois tende a aumentar a cooperação e melhorar a comunicação da equipe.

**Estilo Democrático:** O comportamento chave neste estilo é aquele que o líder tenta entender o que o funcionário pensa sobre determinada atividade e juntos tentam encontrar um meio de executá-la, cria consenso através da participação dos integrantes da equipe. “O líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado (GOLEMAN, 2015, p. 45). O melhor momento para se aplicar este estilo é quando precisa da contribuição de funcionários com valor intelectual superior. Este estilo incentiva a colaboração e aumenta a sensação de importância do funcionário.

**Estilo Modelador:** O comportamento chave neste estilo é aquele que o líder geralmente dotado de grande capacidade técnica, capaz de executar atividades com alto desempenho, portanto estabelece critérios de alto desempenho aos seus liderados e cobra por desempenho abaixo da média, não tem problema em facilmente substituir um funcionário com baixo rendimento, ou intervindo pessoalmente na tarefa para melhorar o resultado.

“O líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos funcionários” (GOLEMAN, 2015, p. 45).

À primeira vista demonstra um excelente estilo de liderança, obcecado por desempenho, porém percebe-se a ausência de empatia, componente da inteligência emocional já explicado na Teria dos Traços, que pode ao médio e longo prazo ir minando o clima organizacional da empresa.

**Estilo Coercitivo:** O comportamento chave neste estilo é aquele que exige obediência imediata. O líder explica exatamente o que deve ser feito, ou seja, conduzir

à execução e controla tudo. “O estilo coercitivo pode romper hábitos empresariais fracassados e dar um choque nas pessoas, induzindo novos modos de trabalhar” (GOLEMAN, 2015, p. 50). Portanto este estilo é melhor aplicado quando a empresa está em situação de crise, quando as coisas estão fora controle, porém, o impacto no clima organizacional é negativo, podendo prejudicar a equipe quando mantido por muito tempo.

A relação do comportamento da liderança e o desempenho da equipe foram de fato identificadas com certo sucesso nas teorias comportamentais de estilo de liderança, porém tal teoria aparenta não estar completa, uma vez que a ausência de fatores situacionais pode influenciar no sucesso de tal liderança. Para exemplificar, pode-se questionar se Martin Luther King, visionário e grande líder pelos direitos civis no EUA em 1955, teria o mesmo sucesso se tivesse vivido por exemplo em 1945, ou tivesse vivido em uma país da América Latina (ROBBINS; JUDGE, 2010).

### **2.1.3 Teoria Contingencial Situacional de Liderança**

Na prática esta teoria prega que não há uma única forma de liderar, que o modelo de liderança deve se adequar as circunstâncias. Portanto para alcançar os objetivos da organização, é necessário identificar e adequar o estilo de liderança que se adapte melhor as situações em que a equipe está inserida (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Goleman (2015), a aplicação dos estilos de forma individual demonstra bons resultados, mas os líderes mais eficazes não utilizam apenas um estilo, mas muitos deles, de acordo com as circunstâncias ambientais da empresa e situação dos negócios. “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades” (CHIAVENATO, 2014, p. 130).

Portanto a tarefa aqui é identificar as condições situacionais que interferem no desempenho do líder e qual estilo de liderança deve ser aplicado. “Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais” (ROBBINS; JUDGE, 2010, p. 364).

Vamos abordar quatro modelos que buscam identificar essas condições situacionais: Modelo de contingência de Fiedler, Teoria situacional de Hersey e

Blanchard, Teoria do caminho-meta de House e a Teoria de participação e liderança de Vroom e Yetton.

- Modelo de Contingência de Fred Fiedler, esse modelo propõe que a produtividade do grupo depende de duas variáveis: o estilo de liderança do líder e o controle situacional. O estilo da liderança é identificado através de aplicação de um questionário, que visa identificar se a pessoa é orientada para tarefa ou para os relacionamentos interpessoais. Depois é necessário identificar a situação baseada em três dimensões situacionais, a saber: a primeira é a relação líder-liderado, saber o grau de confiança e credibilidade dos liderados pelo líder, a segunda é o grau e complexidade de estrutura das tarefas, e por fim o poder da posição, que indica o grau de influência do líder devido seu cargo formal, como o poder de contratar e demitir (ROBBINS; JUDGE, 2010).

Próximo passo é adequar o resultado de estilo da liderança com as situações criadas com as três dimensões, identificando qual o estilo de líder melhor se adapta à essas situações, como Fiedler acredita que o estilo da liderança é imutável, só resta identificar as condições e posicionar estrategicamente o líder conforme seu estilo. Robbins e Judge (2010, p. 366) explicam a teoria com uma metáfora: “como um treinador de voleibol, que, dependendo do estilo do bloqueio adversário, coloca um atacante mais agressivo ou técnico no jogo”.

- Teoria situacional de Hersey e Blanchard, o estilo de liderança deve ser corretamente escolhido conforme o grau de maturidade dos liderados, ou seja, o nível de habilidade e vontade para resolver as tarefas (ROBBINS; JUDGE, 2010). Segundo Maximiano (2000), a maturidade do funcionário deve ser analisada conforme a tarefa executada, partindo do pressuposto que o funcionário nunca é imaturo por completo em alguma atividade e domina diversas outras atividades de forma diferente.

Essa maturidade ou imaturidade é o problema situacional que os líderes devem analisar, Maximiano (2000), divide a teoria com quatro estilos ou forma de liderar: Comando: adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, o líder precisa focar na tarefa, dando ordens e aumentando a supervisão, reduzindo apoio emocional; Venda: adequado a pessoas com maturidade alta, voltadas para assumir responsabilidades, ou seja, pessoas motivadas, com vontade para agir, porém não dotados de grande capacidade, o líder precisa orientar e dar apoio emocional; Participação: adequado a pessoas com maturidade alta, devido a sua alta capacidade, porém baixa motivação, o líder precisar dar grande apoio emocional e pouca ênfase

na tarefa; Delegação: adequado a pessoas com alta maturidade, com alta competência e motivação. Segundo a teoria, o líder pode dar pouca atenção, tanto na tarefa, quanto no apoio emocional.

- Teoria do caminho-meta de Robert House, o líder tem a função de ajudar os liderados para alcançar as metas da organização, utilizando a estrutura, fornecendo o apoio necessário e recompensas para criar um ambiente favorável, dentre outras coisas. “A expressão caminho-meta implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras” (ROBBINS; JUDGE, 2010, p. 367).

- Teoria de participação e liderança de Vroom e Yetton, aborda o comportamento da liderança com a participação dos funcionários na tomada de decisão, dessa forma o líder avalia a sugestão do funcionário através de uma árvore decisória para então tomar a decisão final (ROBBINS; JUDGE, 2010).

## 2.2 MOTIVAÇÃO, CONCEITOS E TEORIAS

Do latim *motivus*, a palavra motivação significa tudo aquilo que pode se mover, ou seja, um processo pelo qual razões ou motivos induzem uma pessoa há algum tipo de ação e comportamento (MAXIMIANO, 2000). Spector (2012) define a motivação como o desejo de atingir alguma meta, originada de desejos, necessidades ou vontades.

Para Robbins e Judge (2010) motivação funciona como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência de esforços para alcançar e/ou realizar algo. De forma prática, o autor exemplifica um aluno que apresenta dificuldades em ler um livro técnico por alguns minutos, porém o mesmo aluno poderia ler o um livro completo de Harry Porter em poucas horas.

No contexto organizacional a intensidade comentada por Robbins e Judge (2010) se traduz no quanto uma pessoa emprega esforço por uma necessidade, mas não garante bons resultados caso não seja direcionada para beneficiar a organização, e a persistência é o quanto tempo ela consegue manter esses esforços, pois quando há motivação os funcionários se mantêm engajados, a eficiência e a produtividade aumentam e os objetivos são mais facilmente alcançados.

O processo de motivação que influenciam o desempenho das pessoas podem ser divididos em dois principais motivos: o primeiro, de origem interna, chamado de motivação intrínseca, surge das próprias pessoas. Bergamini (1982) comenta que a motivação intrínseca surge de toda a bagagem inata do ser humano, ou seja, das experiências adquiridas ao longo de sua vida. O segundo motivo de origem externa, também chamados de motivação extrínseca, são aqueles criados pelas situações ou ambiente em que as pessoas se encontram. Bergamini (1982) conceitua como uma variável de origem ambiental, pois abrange todos os possíveis eventos extrínsecos ao ser humano, tais como grupo social, cultural e etc.

Pérez (1990) afirma que a motivação se ramifica em dois perfis de teorias: as teorias de Conteúdo e as teorias de Processo.

Teorias de conteúdo: Teorias que identificam as necessidades e os comportamentos dirigidos a satisfazê-las, ou seja, são aquelas teorias que estudam o que motiva o ser humano, quais elementos que existem nas organizações que são capazes de levar as pessoas a agir. Exemplos destas teorias são: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos dois Fatores de Herzberg, Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e a Teoria X e Y de McGregor.

Teorias de processo: Teorias que descrevem o comportamento motivacional consciente e racional, ou seja, são aquelas teorias que estudam como se dá o processo de motivação. Exemplos destas teorias são: Teoria da Expectativa de Vroom, a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria do estabelecimento de objetivos de Locke.

### **2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Maslow apresenta uma teoria de motivação que apresenta as necessidades do ser humano disposta hierarquicamente em cinco categorias, que pode ser visualizada como uma pirâmide. Onde a base da pirâmide é composta pelas necessidades básicas do ser humano, como as necessidades fisiológicas e no topo as necessidades mais elevadas, como as de autorrealização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Maximiano (2000), a teoria comenta que as pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas antes de se preocupar com as mais elevadas.

Neste nível estão as necessidades de alimentação, sono, repouso, etc. Dessa forma Maslow acreditava que antes de satisfazer uma necessidade em qualquer ponto na hierarquia era necessária satisfazer as anteriores. E as cinco categorias identificadas pela teoria de Maslow são:

- Necessidades fisiológicas: são de nível mais baixo, dentre todas as necessidades humanas, mas de vital importância, inatas ao ser humano como as necessidades de alimentação (fome e sede), ou sejam estão relacionadas com a sobrevivência, portanto, quando não satisfeita, a maior motivação será encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo (CHIAVENATO, 2014).

- Necessidades de segurança: segundo nível na hierarquia, constituem necessidades de segurança e proteção. São as necessidades de segurança, estabilidade, privação e fuga do perigo, “o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo no todo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de segurança” (CHIAVENATO, 2014, p. 321). Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), no contexto organizacional, tem grande importância, uma vez que as pessoas se dispõem a renunciar uma remuneração mais alta em troca de estabilidade no cargo.

- Necessidades sociais: surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Nesta categoria encaixa a necessidade de ter amigos por exemplo, numa empresa as pessoas convivem muitas horas do dia juntas, criam laços de amizade, logo é comum que essas pessoas se sintam mais motivadas em trabalhar nesta empresa (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

- Necessidades de estima: quarto nível na hierarquia, segundo Camargo (2012) pode se dividir em duas versões: a primeira é a externa, quando há necessidade de ser respeitado pelo outro, receber atenção e reconhecimento, ou seja, surge a necessidade de reconhecimento dos outros da nossa capacidade; a segunda versão é a interna, quando ocorre a necessidade de se sentir confiante, competente e independente, ou seja, surge a necessidade de reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos.

- Necessidades de autorrealização: estão no topo da pirâmide das necessidades humanas, relacionadas com autorrealização, ou seja, a necessidade de superação,

autocontrole, “expressa pelo impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (CHIAVENATO, 2014, P. 322).

Nenhuma necessidade pode ser totalmente satisfeita, mas conforme um nível da hierarquia é satisfeito, o próximo nível de necessidade hierárquica torna-se dominante do comportamento, dessa forma o indivíduo sempre busca alcançar o topo da pirâmide de hierarquias. Portanto o gestor de uma empresa, precisa saber identificar em qual nível está um funcionário naquele momento para focar na satisfação daquele nível e alcançar o nível superior (ROBBINS; JUDGE, 2010).

### **2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg apresenta a teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da Higiene e Motivação, explicando o comportamento das pessoas no contexto organizacional, disposta em dois grupos de fatores:

- **Fatores Higiênicos:** também chamado de fatores extrínsecos, pois são encontrados no ambiente e nas condições de trabalho das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais do trabalho, regulamentos internos, tipo de chefia e supervisão. Os fatores higiênicos foram tradicionalmente os principais fatores trabalhados pelos gestores, uma vez que o trabalho era considerado desgastante e desagradável, então eram oferecidos incentivos, benefícios, prêmios, bem como supervisão e políticas mais abertas e estimuladoras em troca de empenho e dedicação ao trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Herzeberg teorizou que os fatores higiênicos quando são atendidos evitam apenas a insatisfação dos funcionários, ou seja, não provoca satisfação, e quando não atendidos, provocam insatisfação. Portanto para motivar as pessoas no ambiente de trabalho é necessário enfatizar os fatores relacionados com o trabalho ou com seus resultados diretos, através de chances de promoção, crescimento pessoal e reconhecimento por exemplo (ROBBINS; JUDGE, 2010).

- **Fatores Motivacionais:** também chamados de fatores intrínsecos, estão relacionados com as conteúdo do cargo e a natureza das tarefas, ou seja, estão relacionados com aquilo que faz e desempenha o indivíduo na organização. Sentimentos como reconhecimento profissional e autorrealização. Os cargos e as

tarefas eram tradicionalmente definidos para atender aos princípios de eficiência, desprezando o fator humano da busca por desafios e realização, dessa forma criando um efeito de desmotivação. Os fatores motivacionais quando atendidos são capazes de promover satisfação nos funcionários, mas quando não atendidos não causam insatisfação, como é o caso dos fatores higiênicos, mas evitam a satisfação. (CHIAVENATO,2014).

Segundo Robbins e Judge (2010), a teoria afirma que os fatores higiênicos, tem efeito sobre a motivação de forma limitada e temporária, promovem a não insatisfação e seu oposto insatisfação. Os fatores motivacionais, provocam um efeito motivacional mais permanente e aumenta a produtividade, promovem a satisfação e seu oposto a não satisfação.

### **2.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland**

Segundo Costa (2011), David McClelland identificou três necessidades adquiridas socialmente, ou seja, não nascem com elas, são adquiridas durante a vida, através do convívio social, são elas: necessidade de poder, afiliação e realização.

- Necessidade de poder: a teoria afirma que o indivíduo tem a necessidade de exercer algum tipo de influência sobre o comportamento de outro indivíduo. Necessidade pode ser ativada através de um poder pessoal, com atitudes dominadoras ou carismáticas, ou através de um poder institucional, oriundo das normas da organização.

- Necessidade de afiliação: as pessoas tem a necessidade de ser apreciadas, de ser aceitas pelo grupo e o desejo de ter relações de caráter social.

- Necessidade de realização: os indivíduos com este tipo de necessidade são voltados para a tarefa, buscam melhor desempenho, procuram realizar tarefas mais desafiadoras, com riscos calculados, gostam de receber feedback e ser reconhecido.

Segundo Camargo (2012), a teoria sustenta que os indivíduos tem diferentes níveis de cada uma das três necessidades e não ocorre de um indivíduo deixar de ter alguma delas, conforme o indivíduo pratica repetidamente um tipo das três necessidades para resolver problemas ou alcançar algum objetivo, seu perfil se

desenha favorável àquele tipo de necessidade. Portanto, a organização pode utilizar desses conhecimentos para motivar de forma correta seus colaboradores.

#### **2.2.4 Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Segundo Robbins e Judge (2010), Douglas McGregor apresenta a teoria X e teoria Y, criada através da observação do comportamento dos gestores em relação aos liderados. Teorias essas que claramente se posicionam de forma oposta, uma com estilo baseado na teoria tradicional e mecanicista que deu nome de Teoria X, e a outra, com um estilo baseado nas concepções a respeito do comportamento humano, que a chamou de Teoria Y (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) explica que na teoria X o comportamento humano é visto de forma unilateral, sendo baseado nos conceitos tradicionais da administração. A teoria vê as pessoas como preguiçosas, lhes faltando ambição, resistentes a mudança e extremamente dependentes, incapazes de autocontrole e autodisciplina. Gil (2007) afirma que o gestor pensa que a maioria das pessoas não gostam intrinsecamente de trabalhar e trabalham o mínimo possível, conseqüentemente a maior parte das pessoas precisam ser repreendidas para que haja esforço para produzir, as vezes é necessário demitir um funcionário para dar exemplo aos demais.

Na Teoria Y, as pessoas são orientadas a fazerem parte da empresa, acreditando que o esforço físico e mental do trabalho é algo tão natural quanto dormir ou se divertir, portanto as pessoas podem exercer responsabilidades, sem necessidade de coerção (ROBBINS; JUDGE, 2010). Os gestores admitem que as pessoas podem acrescentar algo a mais a organização, desde que estejam motivadas, as pessoas merecem um voto de confiança, tendo liberdade para até conduzir reuniões, gostando de trabalhar na empresa (GIL, 2007).

Teoricamente a teoria Y aparenta ser superior a teoria X, mas isso não significa que a aplicação em todas as organizações provocaria sucesso de gestão em todas elas, isso porque um gerente pode precisar em algumas situações exercer um comportamento mais controlador e coercitivo em alguns funcionários, pelo menos por um período de tempo, para que os objetivos da empresa sejam alcançados. (GIL, 2007).

### **2.2.5 Teoria Contingencial da Expectativa de Vroom**

Segundo Chiavenato (2014), a teoria de Expectativa proposta por Victor H. Vroom, determina fatores que motivam o ser humano em quaisquer circunstâncias. Este modelo determina que a motivação é um processo que influencia uma cadeia de comportamentos orientados para objetivos secundários que gradativamente são orientados para alcançar um objetivo final, ou seja, há uma ideia de que os esforços realizados dependem do resultado que o indivíduo deseja alcançar.

A teoria mostra que a produtividade do indivíduo depende de três forças básicas, a saber:

- Expectativas: A força do desejo de atingir objetivos individuais, que podem ser dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e outras combinações de objetivos que uma pessoa venha a ter.
- Recompensas: É a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais.
- Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas, ou seja, influenciar o próprio nível de produtividade.

Segundo Robbins e Judge (2010) o indivíduo despenderá esforço para alcançar um determinado desempenho, lhe garantindo uma recompensa, que satisfaça suas necessidades, porém o indivíduo precisa ter a capacidade de alcançar tal desempenho, ou que a recompensa satisfaça suas necessidades, caso contrário, não despenderá de esforços para melhorar seu desempenho.

### **2.2.6 Teoria da Equidade de Adams**

Na teoria da Equidade de Stacy Adams, a motivação de um indivíduo no contexto organizacional, depende do equilíbrio que ele enxerga perante o desempenho que ele entrega para a organização e a compensação da empresa em comparação com outras pessoas, resultando em uma percepção de equidade e inequidade (PÉREZ, 1990).

Portanto um estado de equidade ocorre quando a comparação entre entrega e compensação em relação a outra pessoa são iguais, entendendo a situação como justa. A inequidade, ocorre quando a percepção dessa relação é desigual, considerada negativa quando favorece ao outro, o indivíduo se sente desvalorizado, apresentando sentimentos de raiva e revolta, e é considerada positiva quando favorece o próprio indivíduo, dessa vez apresentando sentimento de culpa (ROBBINS; JUDGE, 2010).

### **2.2.7 Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke**

Na teoria de Estabelecimento de Metas de Edwin Locke, a motivação é construída através do estabelecimento de um objetivo claro, dessa forma o indivíduo consegue mensurar quanto de esforço precisará despendido para concluir tal objetivo. “Edwin Locke sugeriu que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para alcançá-lo” (ROBBINS; JUDGE 2010).

Segundo Spector (2012), Locke observou quatro maneiras pelas quais o estabelecimento de metas afeta o comportamento. Em primeiro lugar objetivos são motivadores porque prendem a atenção do indivíduo e ajudam a manter o foco. Em segundo lugar provocando um estímulo para se empenhar e trabalhar mais. Em terceiro lugar as metas fazem o indivíduo persistir mais. E por fim, quarto lugar, as metas motivam o indivíduo a descobrir estratégias eficientes para alcançar o objetivo.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo objetiva demonstrar todo o processo de desenvolvimento da pesquisa desde a caracterização, classificação, universo da pesquisa, procedimentos e técnicas de coleta de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2018), pesquisa é um o procedimento racional e sistêmico criado em buscar de responder as questões relacionadas a um problema. Portanto neste capítulo busca-se demonstrar os procedimentos sistêmicos da metodologia para alcançar a compreensão da relação entre as lideranças praticadas nos Supermercados Yroyak e a motivação de seus funcionários, que é o objetivo geral deste trabalho.

Este trabalho de pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa do tipo pura, devido aos fins didáticos para ampliar conhecimento na área de Gestão de Pessoas, sem a preocupação direta com a sua aplicação e prática. Segundo Gil (2018), a decorrência da pesquisa social pode ser caracterizada em pesquisa pura, que é o tipo de pesquisa que é desenvolvida em decorrência do desejo apenas de se obter conhecimento, ou pesquisa aplicada, que é o tipo que visa aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a pesquisa para a solução de um problema.

Este trabalho classifica a pesquisa, quanto aos fins, como pesquisa descritiva, pois realizou-se a análise para descrever os estilos e atitudes das lideranças e sua relação com a motivação dos funcionários dos supermercados Yroyak. Quanto a classificação de fins de pesquisa, a pesquisa descritiva, bem como o nome já sugere, tem a intenção de descrever os aspectos de um determinado público (GIL, 2018).

Quanto a abordagem trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa. Quantitativa devido ao uso de questionário com perguntas fechadas para tabular a coleta de dados e no tratamento estatístico das informações coletadas. Segundo Richardson (2012, p. 70), o método quantitativo “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de

técnicas estatísticas”. A abordagem também é classificada como qualitativa, pois contextualiza os dados quantificados coletados e descreve a complexidade das percepções dos funcionários em relação a liderança e a motivação, bem como relaciona a interação entre essas duas variáveis, portanto não sendo suficiente a abordagem quantitativa para explicar a complexidade do problema de pesquisa proposto. Segundo Diehl (2004), “estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a Interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

O método de análise escolhido foi o hipotético-dedutivo, segundo Marconi e Lakatos (2003), o método hipotético-dedutivo inicia-se através de um ciclo de tentativas de reduzir a lacuna do conhecimento, com métodos de hipóteses sugestivas, e através do processo dedutivo, conferir as verdades dessas hipóteses, podendo gerar nova percepção da lacuna do conhecimento. A pesquisa gira em torno do problema de como a liderança está relacionada com a motivação dos funcionários nos supermercados Yroyak, e com a hipótese de que as lideranças estão intimamente ligadas em um papel fundamental como influenciador do ambiente, do comportamento e da motivação dos grupos de trabalho nos supermercados Yroyak.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso, tendo como objeto de estudo os funcionários dos Supermercados Yroyak, identificando a relação entre liderança e a motivação dos funcionários da organização. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, é o que se chama de caso, onde o contexto do caso não é separado de maneira proposital do fenômeno, portanto os limites entre eles não são claramente definidos. Segundo Gil (2008, p. 57), o estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Ainda segundo Yin (2015), o estudo de caso, tratado como estratégia de pesquisa, é um método abrangente, pois se beneficia da prévia proposição teórica para conduzir a coleta de dados e a análise, convergindo numa espécie de triângulo repleto de fontes de evidências para criar o resultado da pesquisa. Dessa forma a pesquisa de estudo de caso conduzida neste trabalho, converge do referencial teórico produzido no capítulo 2, para condução da coleta de dados através da aplicação do questionário, descrito nos apêndices, se utilizando de uma abordagem quantitativa estatística, por conseguinte a análise dos dados, seguindo a lógica da abordagem

qualitativa, dessa forma produzindo o resultado esperado dos objetivos propostos e descritos no capítulo Considerações Finais.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A empresa escolhida foi os Supermercados Yroyak, empresa do ramo varejistas supermercadistas, empresa de pequeno porte, fundada há 25 anos, com lojas no bairro de Vialves e Ponta Negra. Desde 2019, a empresa trabalha com uma metodologia voltada para desenvolvimento de liderança e colaboradores, com ações voltadas para estabelecimento de metas, avaliação de lideranças, avaliação comportamental de funcionários e avaliação de clima organizacional.

Para a aplicação da pesquisa houve a preocupação de dividir proporcionalmente a quantidade de participantes entre as duas lojas da organização. Segundo Barbetta (2012, p. 49), “a amostragem estratificada proporcional garante que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade de pertencer à amostra”.

Segundo Barbetta (2012), as coletas de dados, bem como sua análise, precisam fornecer informações criteriosas e relevantes que possam responder aos questionamentos levantados pela pesquisa científica, uma vez que a qualidade da informação depende da qualidade dos dados levantados, que por sua vez depende de o pesquisador conhecer e aplicar conceitos e técnicas de estatísticas.

Quanto ao número de integrantes da amostra, o critério foi estatístico, utilizando fórmula com conceito de erro tolerável amostral, para calcular o número de entrevistados com margem de erro de 10%, foi utilizada “a fórmula Tamanho Mínimo de Uma Amostra Aleatória Simples” descrita por Barbetta (2012, p. 172):

$$n_0 = 1 / Eo^2$$

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Sendo que:

- N = Tamanho (número de elementos) da população;

- $n$  = Tamanho (número de elementos) da amostra;
- $n_0$  = uma primeira aproximação do tamanho da população;
- $E_0^2$  = erro amostral tolerável

A demonstração do cálculo da amostra descreve-se abaixo, considerando uma população de 202 funcionários nos supermercados Yroyak.

$$n_0 = 1 / E_0^2 \rightarrow n_0 = 1 / (10\%)^2 \rightarrow n_0 = 0,01^2 \rightarrow n_0 = 100$$

$$n = 202 \cdot 100 / 202 + 100 \rightarrow n = 67 \text{ funcionários}$$

Portanto para o presente trabalho de pesquisa foi considerada uma amostra baseada no resultado expresso acima de 67 funcionários, que representam 33,1% da População.

### 3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento adotado para a coleta de dados foi o questionário via Google Forms. Segundo Gil (2018), questionário por definição é uma técnica de investigação que se utiliza de um conjunto de perguntas para um grupo estabelecidos de respondentes, com finalidade de obter informações sobre determinado propósito.

Direcionado para 67 funcionários das lojas de Ponta Negra e Vialves dos supermercados Yroyak, aplicados nos meses de maio/21 à junho/21, o questionário foi elaborado com 22 perguntas fechadas, sendo que 12 perguntas utilizando a escala Likert, para facilitar a percepção em relação a intensidade de comportamento. Segundo Júnior e Costa (2014), “essa escala é usada para medir concordância de pessoas a determinadas afirmações relacionadas a construtos de interesse”.

O questionário foi elaborado em três partes, sendo a primeira, com sete perguntas consta no Apêndice B, voltada para identificar o perfil dos respondentes, que irá abranger dados para termos uma distinção de sexo, faixa etária e etc. A segunda parte, com nove perguntas consta nos Apêndices C, D e E, voltada para identificar as percepções dos funcionários em relação a liderança de seu setor. E Por fim a última parte, composta com 6 perguntas consta nos Apêndices F e G, para as percepções dos funcionários em relação a motivação e satisfação no trabalho.

Os questionários foram enviados para algumas pessoas para avaliar o funcionamento da ferramenta e a funcionalidade da coleta de dados, como uma etapa de teste. Logo que os testes foram concluídos, os questionários foram enviados pelo grupo de mensagens da empresa, através dos gerentes de cada loja, enquanto a análise dos dados obtidos foi influenciada por meio de comparação com o referencial teórico, a fim de construir a relação teórico-prática demonstrado no próximo capítulo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

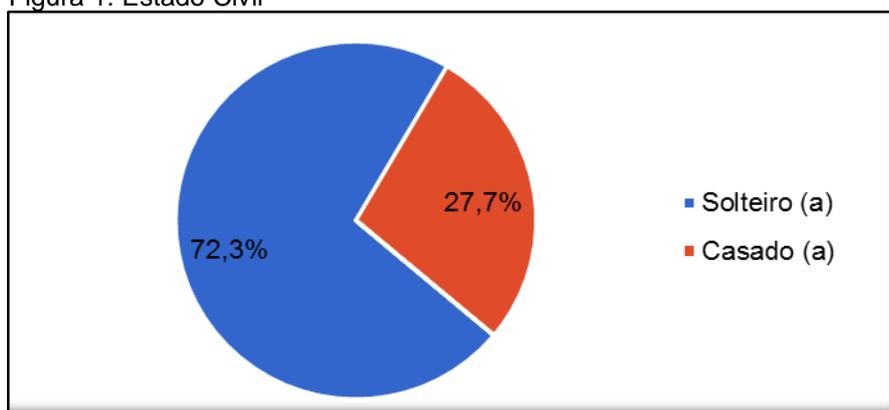
Nesta etapa do trabalho serão apresentados os resultados obtidos através dos questionários respondidos pelos funcionários de nível operacional na empresa Yroyak Supermercados, nas unidades Vialves e Ponta Negra, e a discussão quanto aos resultados encontrados para as questões propostas.

### 4.1 PERFIL DOS LIDERADOS

A princípio buscou-se identificar as características do perfil do grupo de respondentes. Nesta primeira etapa iniciamos a pesquisa com o levantamento de dados pessoais, com um total de sete perguntas.

A primeira questão investigada foi o estado civil dos respondentes, na Figura 1 demonstra que dos 67 funcionários que responderam ao questionário, a maioria dos profissionais, 72,3%, são solteiros e apenas 27,7% são casados.

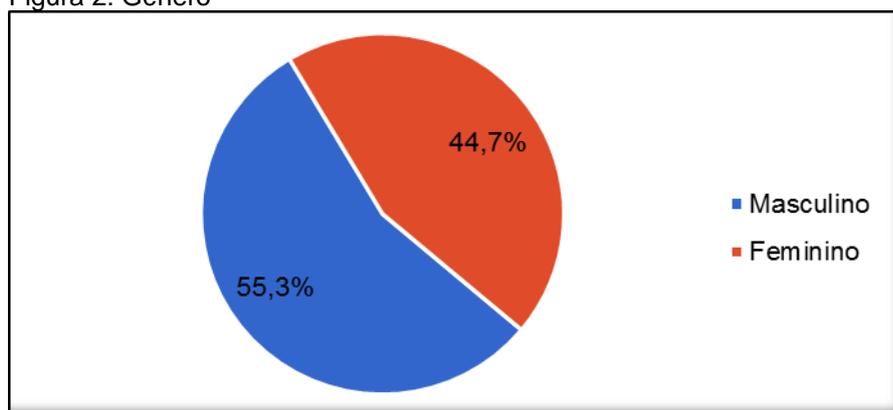
Figura 1: Estado Civil



Fonte: Dados da Pesquisa

A segunda questão foi em relação ao gênero dos respondentes, como podemos ver na Figura 2, dos 67 funcionários que responderam ao questionário, 55,3% é do sexo masculino e 44,7% feminino, considerado um ambiente equilibrado em relação a quantidade de homens e mulheres.

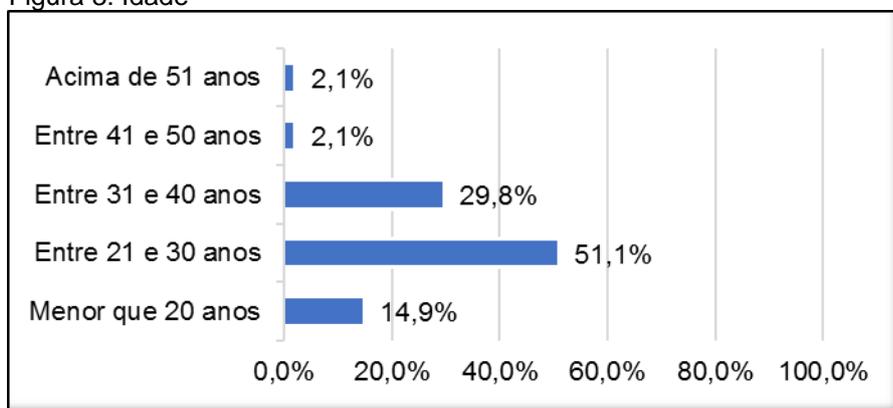
Figura 2: Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto a idade dos respondentes a Figura 3 demonstra uma incidência acentuada entre os respondentes de idade entre 21 a 30 anos com uma representatividade de 51,1% do total de funcionários na amostra, os respondentes da faixa etária de 31 a 40 anos representam 29,8%, 14,9% os com idade inferior a 20 anos, e com 2,1% os respondentes entre 41 e 50 anos e também os de superior a 51 anos.

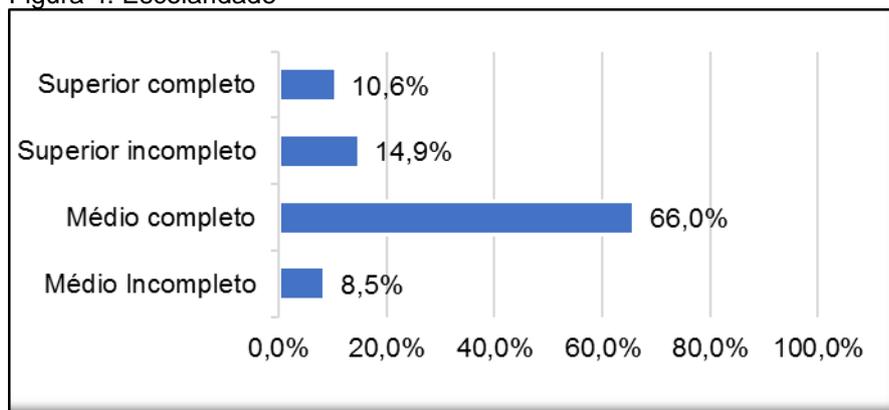
Figura 3: Idade



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto a escolaridade dos respondentes, a Figura 4 demonstra que 66% dos respondentes tem o ensino médio completo, 14,9% tem o superior incompleto e outros 10,6% respondentes tem o ensino superior completo. A política de contratação nos supermercados Yroyak exige o ensino médio completo, salvo algumas exceções como os 8,5% respondentes que tem o ensino médio incompleto.

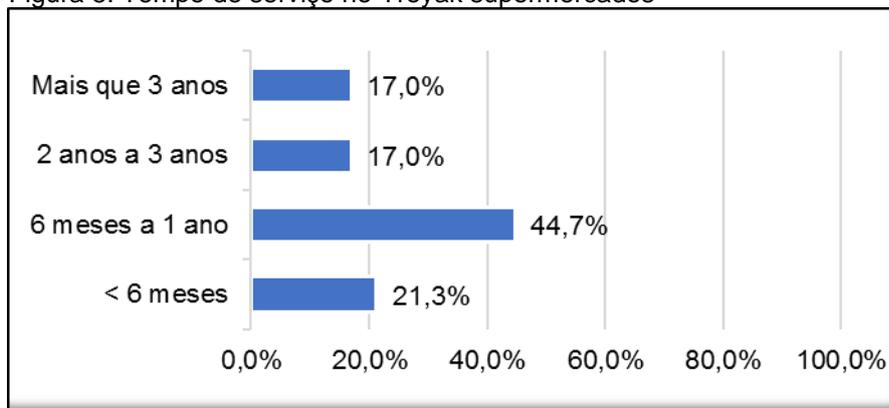
Figura 4: Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa

Foi perguntado há quanto tempo os respondentes trabalham no supermercado Yroyak, a maioria, 44,7% dos funcionários, afirmou ter entre 6 meses a 1 ano de casa, 21,3% com menos de 6 meses na empresa, e com 34% dos respondentes os que já estão com mais de 2 anos na empresa, conforme podemos ver na Figura 5.

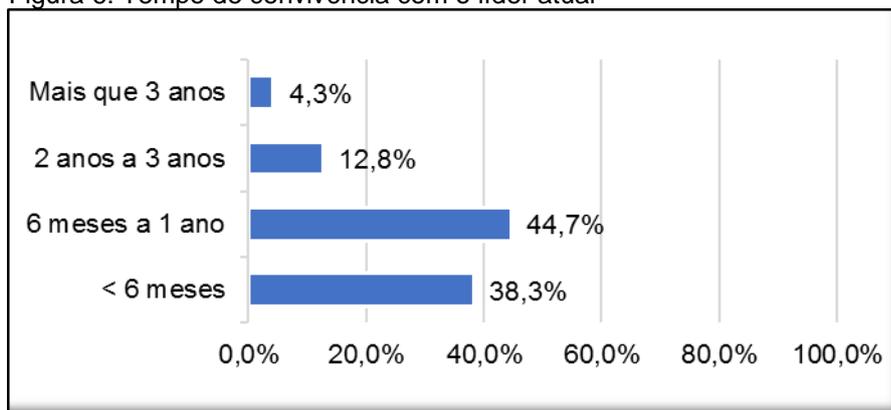
Figura 5: Tempo de serviço no Yroyak supermercados



Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 6, demonstra o tempo de convivência do respondente com seu líder, e a maioria com 44,7% dos funcionários responderam que trabalham com o seu líder entre 6 meses a 1 ano de casa, outros 38,3% com menos de 6 meses na empresa, os respondentes com mais de 2 anos de empresa representam 17,1% do total da amostra.

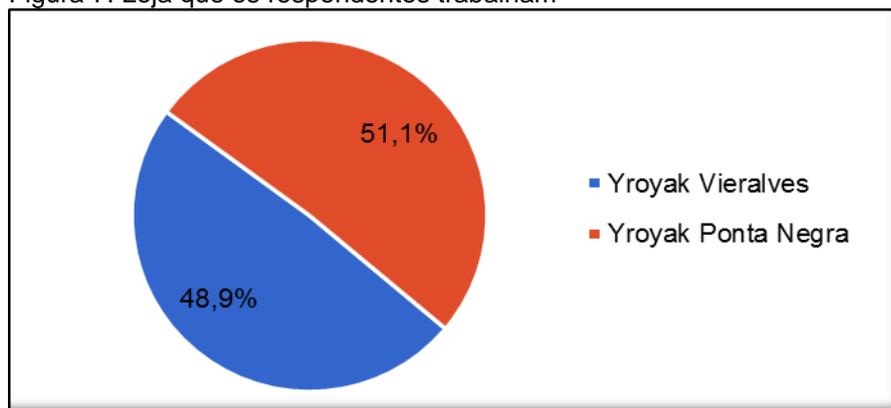
Figura 6: Tempo de convivência com o líder atual



Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 7, podemos observar como a coleta das amostras foi realizada em ambas as lojas de forma a ser igualitária, assim podemos que conferir que 51,1% de respondentes trabalham na Loja de Ponta Negra e 48,9% da Loja de Vialves.

Figura 7: Loja que os respondentes trabalham



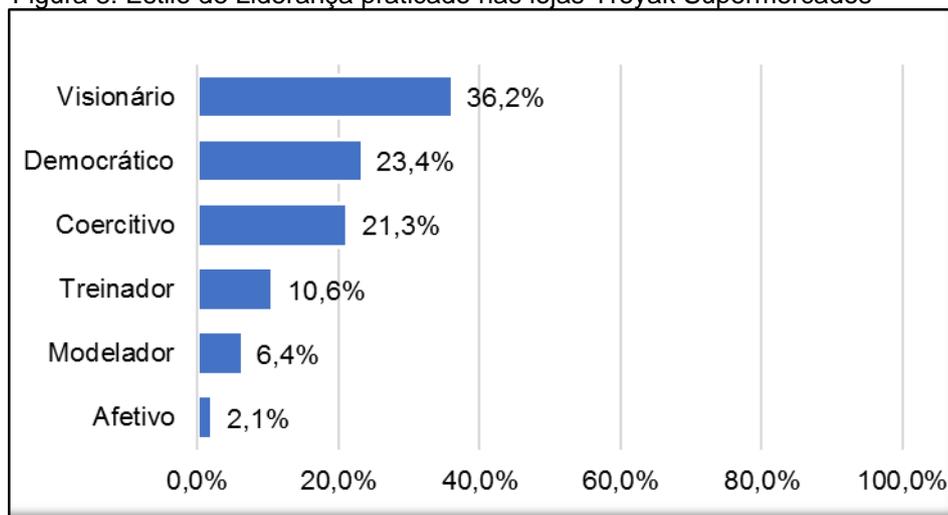
Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos resultados dos dados pessoais extraídos da pesquisa, a análise demonstra as características de perfil dos funcionários do supermercado Yroyak. São pessoas solteiras, de ambos os sexos, com idade entre 21 e 30 anos, com o ensino médio completo, trabalham e convivem com seu líder a cerca de 6 meses a 1 ano.

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A LIDERANÇA

Após identificar as características do perfil do grupo de respondentes, buscase identificar os principais estilos de liderança e atitudes que os líderes dos Supermercados Yroyak realizam que incentivam e motivam os funcionários, segundo a ótica e percepção dos liderados. Logo foi perguntado quais características definiriam melhor o seu atual líder, com esta pergunta gostaríamos de saber qual estilo de liderança é mais presente dentro da organização. Portanto a oitava pergunta do questionário visa responder quais os estilos de liderança mais praticado nas lojas Yroyak Supermercados, a Figura 8 mostra que os líderes demonstram a capacidade de mesclar três estilos, a saber, com 36,2% o estilo Visionário, 23,4% o estilo Democrático e com 21,3 % o estilo Coercitivo

Figura 8: Estilo de Liderança praticado nas lojas Yroyak Supermercados



Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Goleman (2015), o estilo visionário atua quando a liderança quer mobilizar os funcionários em torno de uma visão e o estilo democrático, a busca por motivar os funcionários através de sua participação no processo decisório. Esses dois estilos predominantes nos Supermercados Yroyak são explicados pelo posicionamento da empresa no tocante a gestão de pessoas, exemplificada por uma política voltada para estreitamento da relação entre líderes e liderados, mobilização dos funcionários para o propósito da organização e a participação no processo decisório. Vale citar o exemplo do projeto Scrum, de empoderamento de pessoas, projeto desenvolvido através da formação de grupos de trabalho, onde o líder do grupo

é uma pessoa do operacional e os projetos formados por esse grupo, recebiam aconselhamentos pelos gestores e líderes de setor, mas não poderiam ser rejeitados, provocando um estímulo na motivação do grupo para concluir o projeto, aumentando a satisfação pessoal.

Atividades como projeto Scrum de empoderamento de pessoal, provoca uma reação imediata no corpo operacional, uma vez que impacta nas necessidades de estima, segundo a teoria de necessidades de Maslow, com o reconhecimento da capacidade do indivíduo e da atenção gerada ao redor do indivíduo provocada pelos projetos realizados. E as necessidades de autorrealização também são satisfeitas, com as questões relacionadas a superação do indivíduo de romper a barreira da hierarquia e dentro de suas capacidades demonstrar seu potencial e não só ajudar a empresa, mas obter o sentimento de autorrealização.

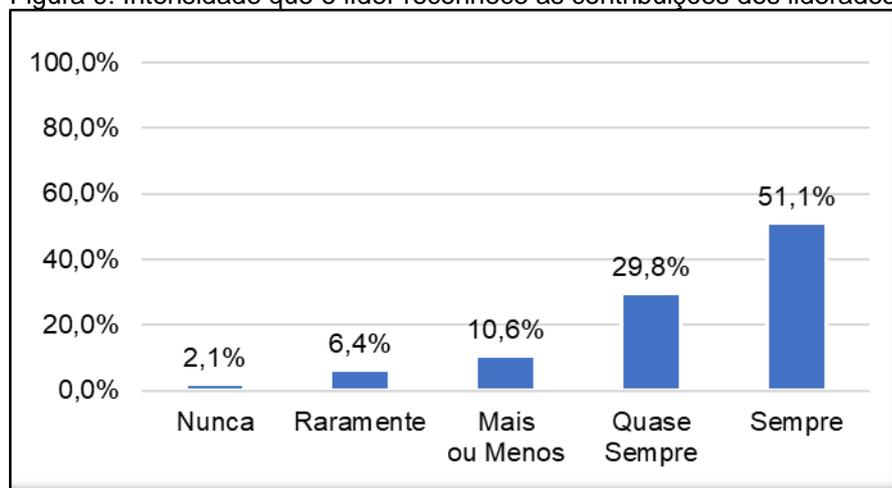
No estilo Coercitivo, segundo Goleman (2015), o comportamento do líder é controlador, exige que seja feito conforme foi definido, sem que os funcionários possam opinar. Este estilo foi o terceiro que maior apresentou tendência na Figura 8, demonstra o reflexo do comportamento dos líderes em contar com uma equipe com perfil jovial, pois vimos que o perfil dos funcionários tem idade entre 21 a 30 anos com o ensino médio completo, demonstrando a necessidade dos líderes de utilizar os métodos geralmente empregados em atividade comuns de um supermercado, como recebimento de mercadorias, armazenamento e acondicionamento de produtos em prateleiras e freezers, controle de FIFO e de vencimento de produtos, entre outras, que são procedimentos e métodos que exigem ser realizados sem que haja falhas, para que não ocorram desperdícios e outras perdas.

O uso dos estilos de liderança mostra a capacidade da liderança em moldar seu comportamento conforme as circunstâncias. Os três perfis de liderança apontados no estudo são comportamentos que incentivam a comunicação com os funcionários. Essa comunicação é essencialmente vista como benéfica, uma vez que o ser humano sente a necessidade de receber elogios por seu desempenho, segundo a teoria de necessidades de estima de Maslow e a teoria de necessidades de afiliação de McClelland, o ser humano sente a necessidade de receber reconhecimento e ser elogiado por seu desempenho.

A próxima etapa buscou-se avaliar as atitudes e a interação dos líderes com seus liderados. Foi perguntado aos respondentes, conforme sua percepção, se o líder costuma reconhecer as realizações e contribuições dos funcionários nas atividades

exercidas no setor. Através da Figura 9, percebe-se que 51,1% dos respondentes afirmaram que os líderes sempre costumam reconhecer os funcionários em relação as suas realizações e contribuições nas atividades da empresa.

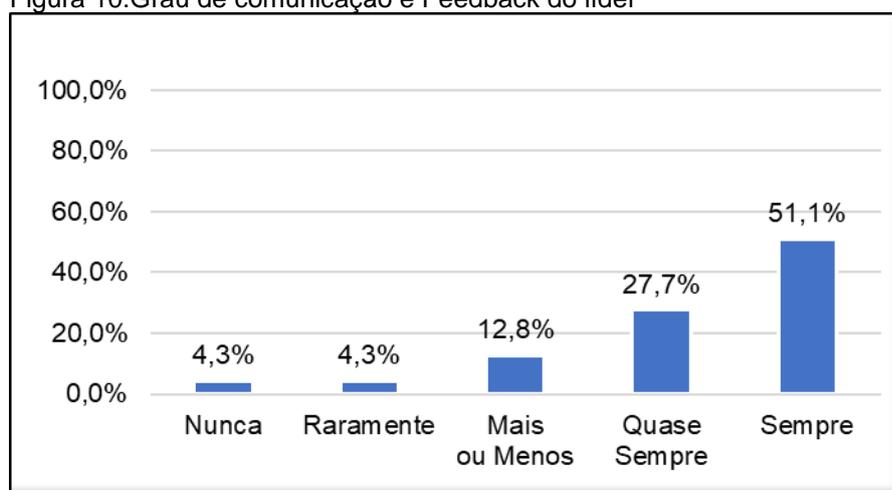
Figura 9: Intensidade que o líder reconhece as contribuições dos liderados



Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda sobre essa temática de comunicação, foi perguntado aos respondentes, conforme sua percepção, se o líder consegue comunicar claramente seus planos e fornece um feedback justo para ajudar o desenvolvimento do funcionário e da equipe. Na figura 10, 51,1% respondentes afirmaram que os líderes conseguem transmitir de forma clara o planejamento e fornece justo feedback.

Figura 10: Grau de comunicação e Feedback do líder

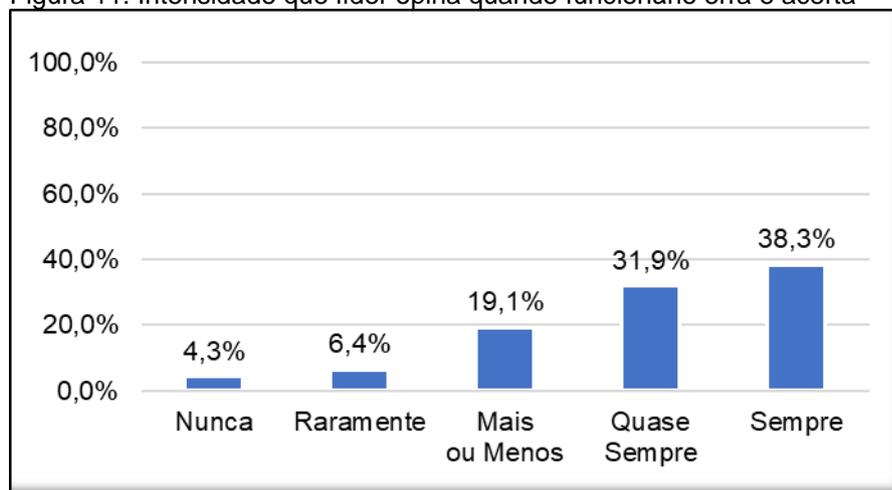


Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda a luz de avaliar o feedback dos líderes em relação aos liderados. Foi perguntado aos respondentes, conforme sua percepção, se o líder opina quando

alguém erra, e quando acerta também. A Figura 11, demonstra que com 70,2% dos respondentes afirmando que sempre ou quase sempre os líderes opinam quando um funcionário erra ou acerta.

Figura 11: Intensidade que líder opina quando funcionário erra e acerta



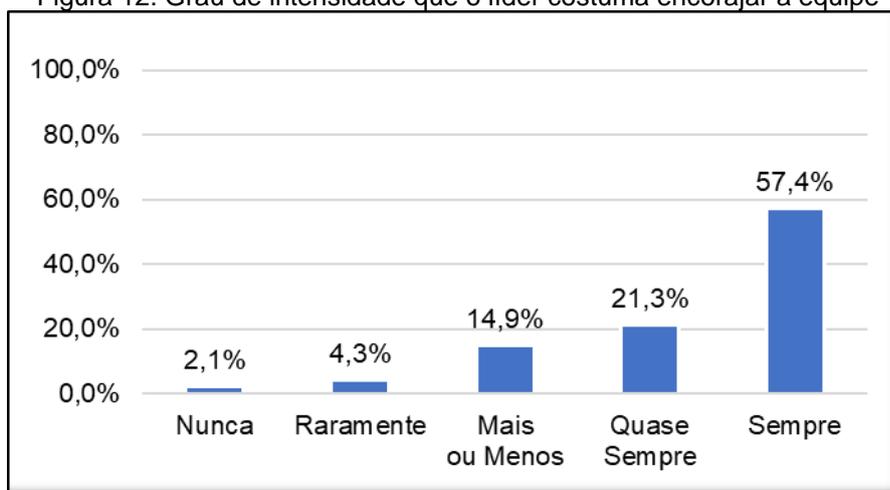
Fonte: Dados da Pesquisa

A comunicação tem sido um dos pontos diferenciais detectados na gestão dos supermercados Yroyak, com reuniões para discussão de problemas operacionais, que não são tão frequentes, devido a contexto pandêmico da covid19, mas são suficientes para que a comunicação flua. Os principais tópicos das reuniões têm se mostrado a corrigir os problemas operacionais e discutir comportamentos que fogem dos propósitos da organização, utilizando o feedback como ferramenta essencial nesse processo.

Nas reuniões são levantadas as metas das equipes e os líderes atuam como elemento motivador, encorajando a equipe, se utilizando do que Locke, em sua teoria de estabelecimentos de objetivos, afirma: “uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, espera-se que ele despenda um alto nível de esforços até atingi-lo” (Robbins e Judge 2010, p. 206).

Afim de mensurar o grau de engajamento em se utilizar desse comportamento encorajador, perguntamos aos respondentes, conforme sua percepção, se o líder encoraja e costuma motivar a equipe para que deem o melhor diariamente. Portanto através da Figura 12, percebe-se que 57,4% dos respondentes afirmaram que sim, os líderes sempre costumam encorajar e motivar a equipe para que deem o seu melhor.

Figura 12: Grau de intensidade que o líder costuma encorajar a equipe

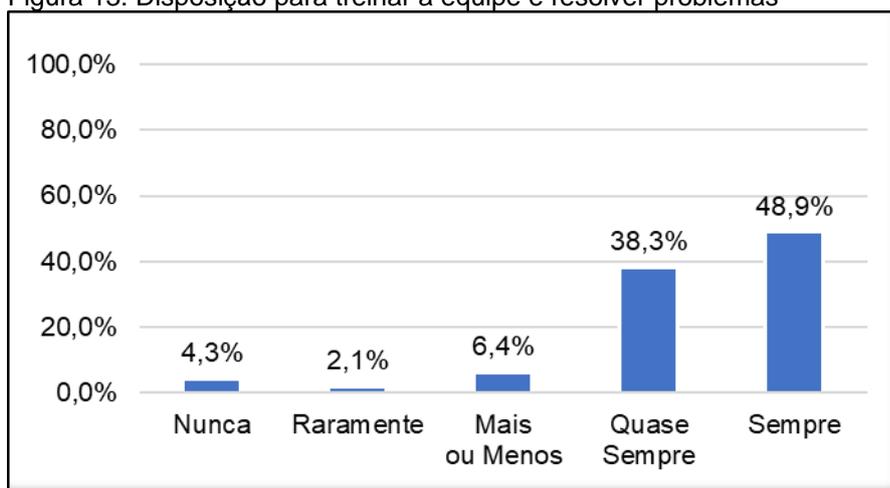


Fonte: Dados da Pesquisa

Neste estudo foi considerado entender o comprometimento do líder com a parte operacional da empresa, portanto foi realizado perguntas para identificar com qual intensidade o líder se compromete em treinar a equipe, ajudar a resolver problemas e se necessário atuar com instruções extras.

Foi perguntado se o líder costuma treinar os colaboradores e ajudar a resolver problemas. Na Figura 13, 87,2% dos respondentes afirmam que sempre ou quase sempre os líderes demonstram disposição para treinar a equipe e ajuda a resolver problemas.

Figura 13: Disposição para treinar a equipe e resolver problemas

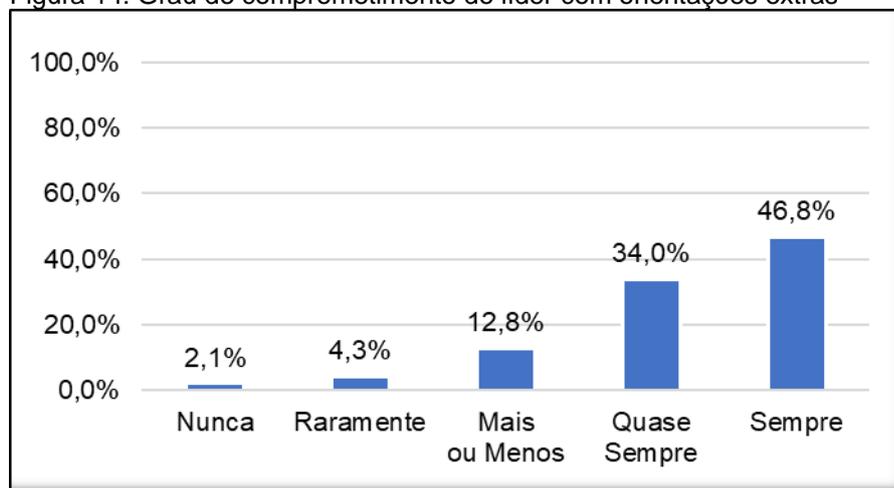


Fonte: Dados da Pesquisa

Seguindo o mesmo raciocínio foi perguntado como o seu líder se comporta sobre orientações extras, ou seja, aquela que orientações fora da rotina, para entendermos se o comportamento do líder está voltado para agir de forma a instruir a

execução das atividades e evitar possíveis desvios que comprometam o resultado. Portanto a análise da Figura 14, conclui-se que 80,6% dos respondentes afirmam que sempre ou quase sempre os líderes tem se dedicado em realizar orientações extras.

Figura 14: Grau de comprometimento do líder com orientações extras



Fonte: Dados da Pesquisa

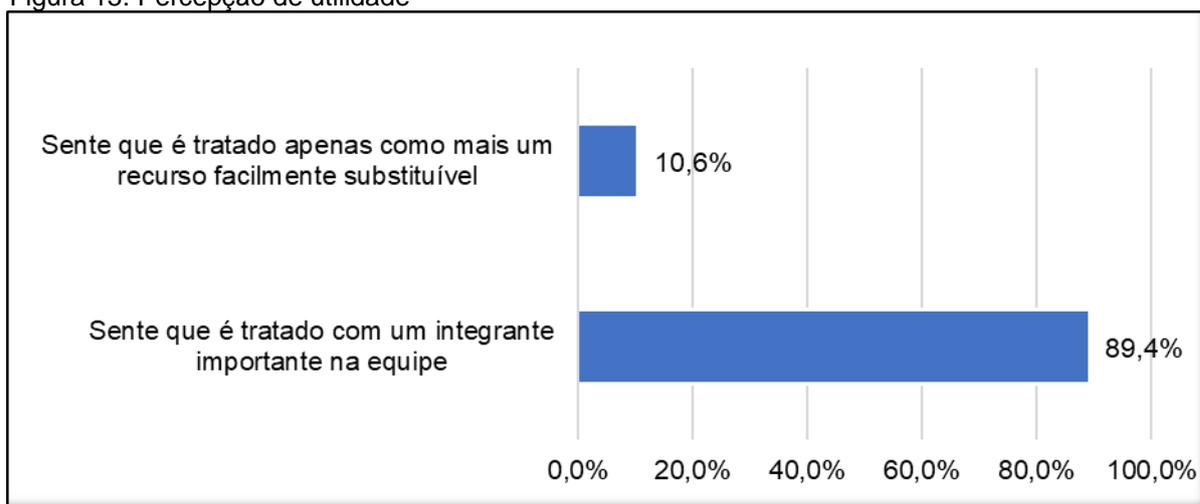
As Figuras 13 e 14 demonstram um forte comprometimento dos líderes com a tarefa, com a necessidade de capacitar o mão-de-obra, o perfil de funcionários é composto por pessoas jovens, que tem o ensino médio completo, portanto para trabalhar motivação dessas pessoas, primeiramente precisa-se capacitá-los. Segundo Robbins e Judge (2010) o indivíduo despende de esforço para alcançar um determinado desempenho, lhe garantindo uma recompensa, que satisfaça suas necessidades, porém o indivíduo precisa ter a capacidade de alcançar tal desempenho, caso contrário, não despenderá de esforços para melhorar seu desempenho.

Com as informações analisadas até o momento identificamos que os principais estilos praticados pelos líderes nos supermercados Yroyak são os estilos Visionário, Democrático e Coercitivo e as atitudes como o reconhecimento das contribuições, a constante comunicação e feedback tem produzido uma excelente relação entre líder e liderado, tornando o ambiente de trabalho propicio a alcançar as metas da organização.

### 4.3 SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Após identificar os principais estilos de liderança e atitudes que os líderes dos Supermercados Yroyak realizam para incentivar e motivar os funcionários, busca-se nesta etapa identificar o nível de satisfação dos funcionários com as lideranças e se seus fatores de motivação estão sendo atendidos. Para tanto, o questionamento nesta etapa foi elaborado para identificar se as necessidades fisiológicas da hierarquia de Maslow e os fatores higiênicos da teoria dos dois fatores de Herzberg estão sendo satisfeitos. Foi perguntado aos respondentes a sua percepção de utilidade, como vemos na Figura 15, 89,4% dos respondentes responderam que se sentem tratados como um integrante importante da equipe.

Figura 15: Percepção de utilidade



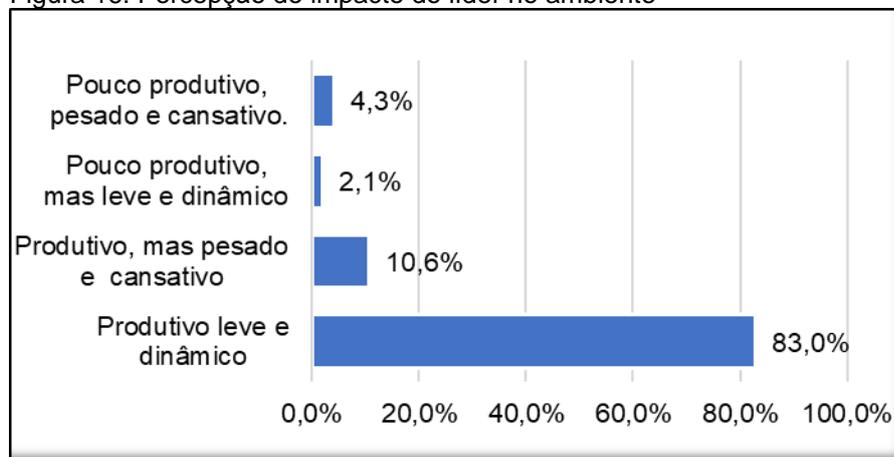
Fonte: Dados da Pesquisa

Este senso de utilidade agrega muito valor a gestão realizada nos supermercados Yroyak, demonstrando a capacidade do líder em integrar a equipe de tal maneira que os funcionários se sintam peças importantes na organização. A liderança tem esse poder, pode unificar um grupo, o líder demonstrar o poder de fortalecer vínculos, da mesma maneira como a ausência de liderança pode enfraquecê-los (FIORELLI, 2006).

Com a intenção de entender como o trabalho do líder é avaliado pelos colaboradores, foi perguntado se o líder consegue transformar o dia a dia em algo produtivo, leve e divertido, ou algo pesado e cansativo. Na Figura 16, 83% dos

respondentes afirmaram que o líder consegue deixar o ambiente de trabalho leve e produtivo.

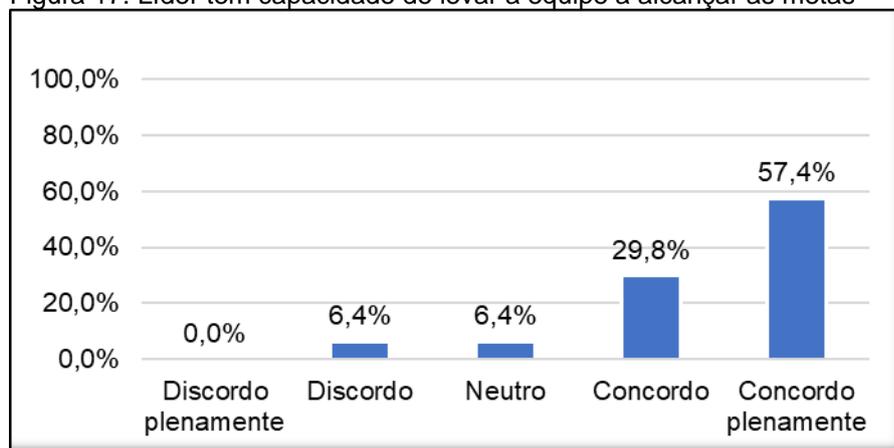
Figura 16: Percepção do impacto do líder no ambiente



Fonte: Dados da Pesquisa

Perguntado aos respondentes se a liderança tem capacidade de fazer que a equipe ou setor alcance as metas e resultados esperados. Conforme podemos visualizar na Figura 17, 87,2% dos respondentes acreditam que sempre ou quase sempre os líderes tem a capacidade necessária para alcançar as metas da empresa.

Figura 17: Líder tem capacidade de levar a equipe a alcançar as metas



Fonte: Dados da Pesquisa

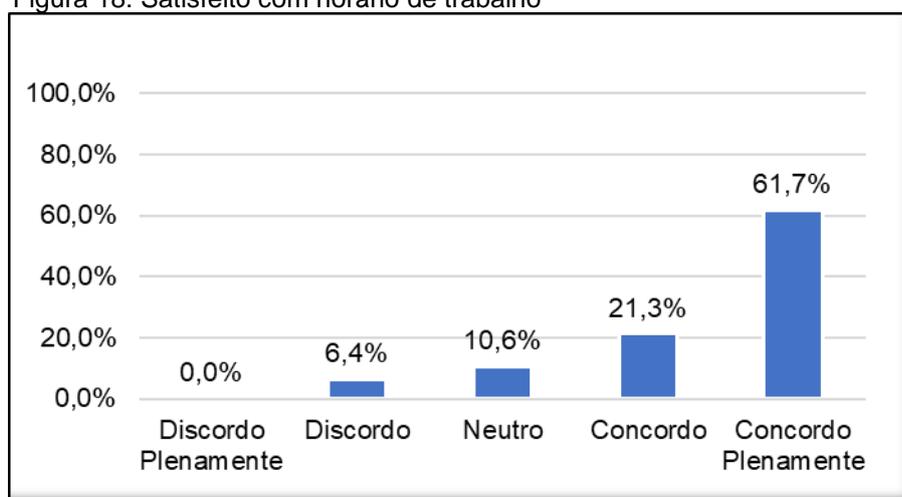
Constantemente tanto a liderança, quanto os colaboradores e áreas são avaliadas quanto as metas estipuladas pela empresa, que podem ser metas objetivas como faturamento de vendas por loja, ticket médio, metas específicas por áreas, como meta de redução e controle de desperdícios no setor de padaria, e metas voltadas para o clima organizacional. “Edwin Locke sugeriu que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao

funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para alcançá-lo” (ROBBINS; JUDGE, 2010).

Através dos dados analisados, como o alto nível de satisfação dos funcionários com a sensação de utilidade que os líderes conseguem transparecer, o clima produtivo, leve e dinâmico que os respondentes afirmaram perceber e a sensação de capacidade dos líderes em ajudar a equipe para alcançar as metas da organização, é possível afirmar que o nível de satisfação dos funcionários com as lideranças é excelente, demonstrando que as práticas e atitudes das lideranças tem de fato surtido o efeito desejado pela organização.

Para entender se os fatores de motivação dos funcionários estão sendo atendidos, foi realizado alguns questionamentos para entender a percepção de satisfação dos funcionários. Para isso, foi perguntado aos respondentes se o seu horário de trabalho na empresa é confortável, se pode ter tempo para o seu repouso e descanso, bem como realizar outras atividades como passear com os filhos, fazer aquele churrasco com a família final de semana, ir para faculdade ou algum show, demais outras atividades de lazer, profissional e pessoal. Na Figura 18, 83% dos respondentes afirmaram que concordam estar satisfeitos com seu horário de trabalho, vale lembrar que os supermercados Yroyak trabalham em regime de turno, onde o corpo operacional responsável pelo atendimento direto nas lojas trabalha em dois turnos, e revezamento nos finais de semana.

Figura 18: Satisfeito com horário de trabalho



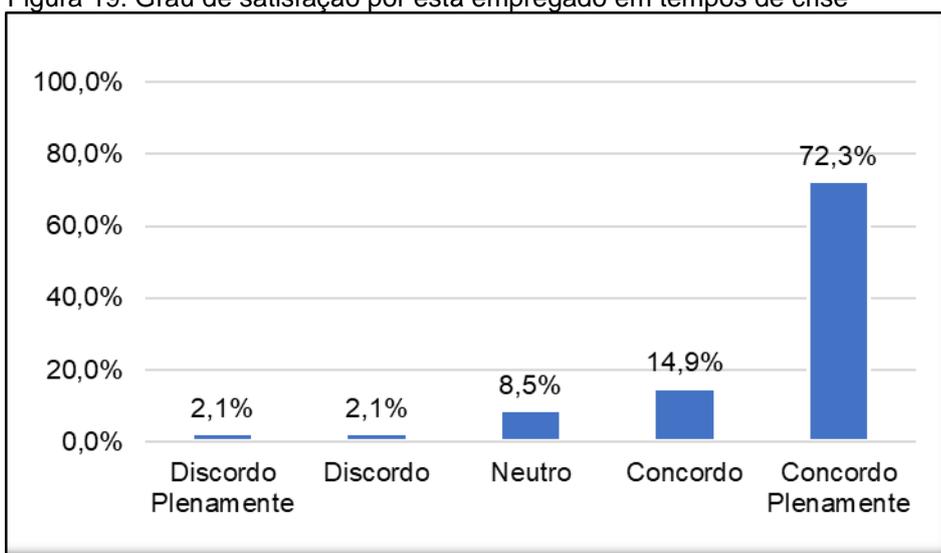
Fonte: Dados da Pesquisa

Conclui-se que a satisfação com o horário de trabalho influencia no repouso dos funcionários, que conseqüentemente se traduz em mais tempo disponível para o

lazer, é uma necessidade fisiológica, onde a teoria de Maslow acredita que antes de satisfazer uma necessidade mais alta era necessário satisfazer as anteriores (CHIAVENATO, 2014). Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, essa satisfação com a carga horária de trabalho, se encaixa na categoria de fatores higiênicos, está sendo atendido evitando insatisfação. Os fatores higiênicos quando são atendidos evitam apenas a insatisfação dos funcionários, ou seja, não provoca satisfação, e quando não atendidos, provocam insatisfação (ROBBINS E JUDGE, 2010).

Foi perguntado aos respondentes se eles sentem motivados por estar empregado, recebendo salários e benefícios. Na Figura 19, 87,2% dos respondentes afirmaram que concordam com a afirmação que se sentem motivados por estar trabalhando.

Figura 19: Grau de satisfação por está empregado em tempos de crise



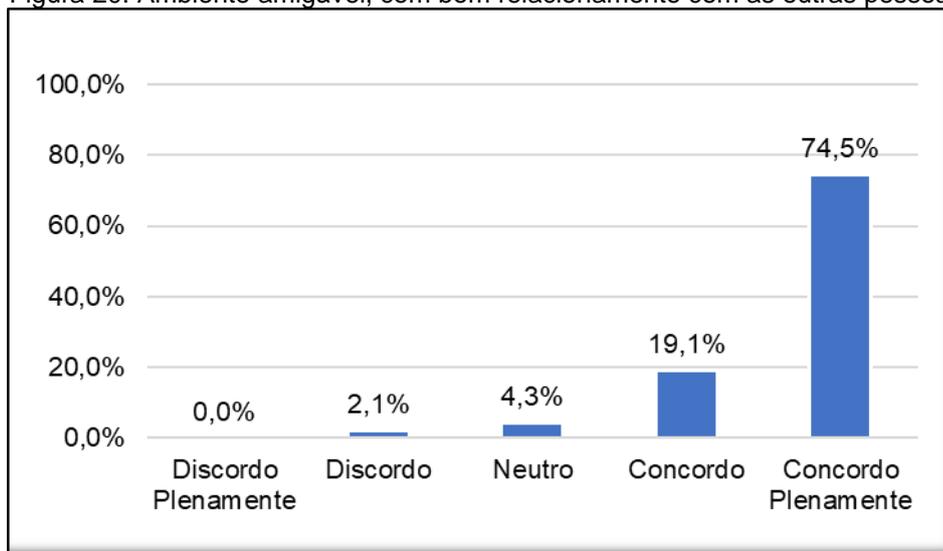
Fonte: Dados da Pesquisa

Refletindo sobre o contexto da pandemia da covid-19, que impacta todos os setores da economia, é justo afirmar que estar empregado satisfaz uma necessidade de segurança, a segunda na hierarquia das necessidades de Maslow. “O indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo no todo age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de segurança” (CHIAVENATO, 2014, p. 321)

Para entender se a necessidades sociais estão sendo satisfeitas nos Supermercados Yroyak, foi perguntado aos respondentes se eles consideram o ambiente de trabalho amigável, se tem um bom relacionamento com praticamente

todos na empresa. Na empresa as pessoas convivem muitas horas por dia juntas, criam laços de amizade, logo é comum que essas pessoas se motivem em trabalhar nesta empresa (WAGNER III E HOLLENBECK, 2012). Na Figura 20, 93,6% dos respondentes afirmaram que concordam que o ambiente de trabalho é amigável.

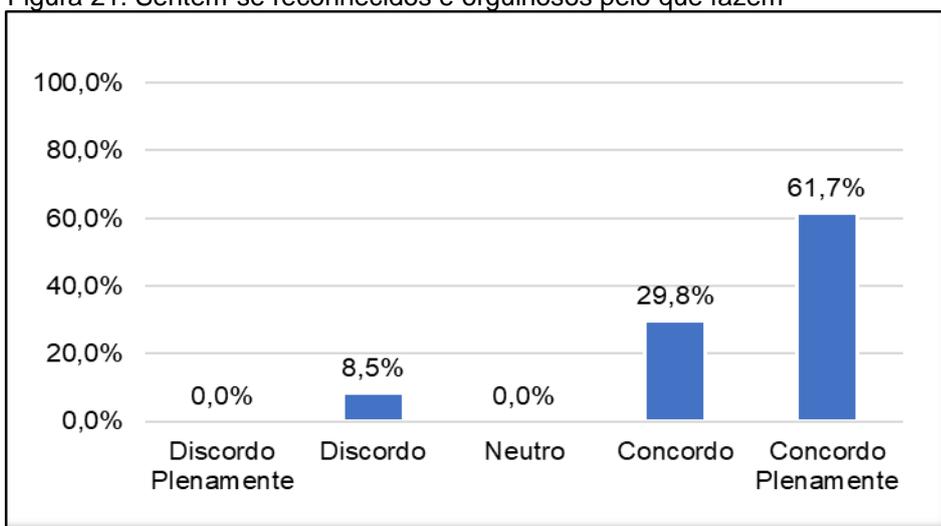
Figura 20: Ambiente amigável, com bom relacionamento com as outras pessoas



Fonte: Dados da Pesquisa

Para entender se as necessidades de estima estão sendo satisfeitas nos Supermercados Yroyak, foi perguntado aos respondentes, se tinham orgulho do que faziam e se sentiam reconhecidos. Segundo Camargo (2012) na teoria de Maslow, a necessidade de estima surge com a necessidade de reconhecimento dos outros da nossa capacidade, e também a necessidade de se sentir confiante, competente e independente, ou seja, surge a necessidade de reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos. A Figura 21 mostra que 91,5% dos respondentes concordam com a afirmação de que se sentem orgulhosos pelo que fazem e sentem-se reconhecidos.

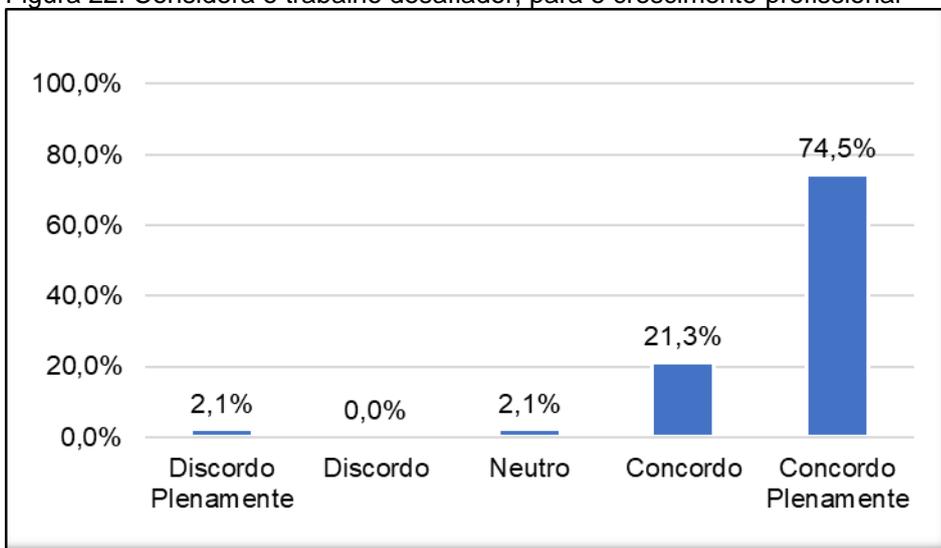
Figura 21: Sentem-se reconhecidos e orgulhosos pelo que fazem



Fonte: Dados da Pesquisa

Para entender se as necessidades de autorrealização estão sendo satisfeitas nos Supermercados Yroyak, foi perguntado aos respondentes, se consideravam o trabalho desafiador, pelo qual pensam que vão crescer profissionalmente. Na figura 22, 95,7% dos respondentes concordam com a afirmação

Figura 22: Considera o trabalho desafiador, para o crescimento profissional



Fonte: Dados da Pesquisa

Visto que para muitos funcionários participar de projetos de melhorias é um trabalho desafiador, por ter que sair do comodismo e pensar fora da caixa, poder contribuir para o alcance das metas e contribuir nas tomadas de decisão traz uma sensação de crescimento, de dever cumprido e de autorrealização. Segundo Chiavenato (2014, p.322), este sentimento de autorrealização se “expressa pelo

impulso que a pessoa tem para torna-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (CHIAVENATO, 2014, P. 322).

Considerando os dados analisados, a liderança praticada nos supermercados Yroyak vem interferindo fortemente na motivação dos funcionários, uma vez que os funcionários se sentem uma parte importante da organização, participam do processo decisório e tem objetivos claros com o estabelecimento de metas, dessa forma o funcionário consegue ter suas necessidades preenchidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciou-se o trabalho de pesquisa, constatou-se que as empresas para manterem-se eficientes e competitivas precisam constantemente inovar e se reinventar, motivadas pelo contexto constante da crise econômica brasileira. Mesmo técnicas como exposição correta de produtos e prevenção de rupturas no estoque, não são mais vistas como um diferencial no ramo supermercadistas, e ideias como o oferecimento de serviços exclusivos ou ideias para proporcionar uma boa experiência para seus clientes, só surtirão efeito desejado caso as pessoas de dentro da organização participem dessa iniciativa, portanto surgiu a necessidade de se entender as temáticas de liderança e motivação, bem como compreender a relação da liderança com a motivação dos funcionários nos supermercados Yroyak.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral compreender a relação entre as lideranças praticadas nos Supermercados Yroyak e a motivação de seus funcionários. Constata-se que o objetivo geral foi atendido porque efetivamente o trabalho conseguiu demonstrar que as lideranças praticadas tem tido um papel fundamental na motivação dos funcionários, comprovando que essa relação está intimamente ligada através dos efeitos de uma liderança visionária e democrática que aproxima o funcionário da visão e propósito da organização, bem como a participação do liderado nos processos de decisão, seja pelas atitudes dos líderes ou pela atitude da empresa, que investe em projetos de capacitação de líderes e pessoal.

Sobre os objetivos específicos, podemos considerar que todos foram alcançados. O primeiro deles era identificar os principais estilos de liderança praticado e as atitudes dos líderes para incentivar e motivar os funcionários dos supermercados Yroyak. Dessa forma identificamos que os estilos Visionário, Democrático e Coercitivo são os predominantes na empresa, lembrando que é no estilo visionário o líder atua para mobilizar os funcionários em torno de uma visão, no estilo democrático atua através da participação dos funcionários no processo decisório e no Coercitivo, o comportamento do líder é controlador, exige que seja feito conforme foi definido, sem que os funcionários possam opinar. Pode parecer contraditório a aplicação dos estilos democrático e coercitivo, porém a teoria Contingencial de Liderança explica que não há apenas uma forma de liderar, portanto o uso dos estilos de liderança mostra a

capacidade da liderança em moldar o comportamento conforme a situação e as circunstâncias.

O segundo objetivo específico era identificar o nível de satisfação dos funcionários com as lideranças e fatores de motivação dos liderados. Como informado no parágrafo anterior, este objetivo também foi alcançado. A satisfação dos colaboradores com as lideranças é extremamente alta, uma vez que os líderes conseguem transparecer um clima produtivo, leve e dinâmico, onde o funcionário tem a sensação de ser útil na organização e tem confiança de que as lideranças são capazes de levar a equipe à alcançar os objetivos e metas da organização.

O terceiro objetivo também foi alcançado, que era identificar como a liderança vem interferindo na motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Essa interferência influencia positivamente o comportamento do colaborador, que se sente uma parte importante da equipe, participa do processo decisório e tem objetivos claros especificados.

A pesquisa partiu da hipótese de que as lideranças nos supermercados Yroyak teriam um papel fundamental como elemento influenciador do ambiente e do comportamento do grupo de trabalho, consonante com as diretrizes da empresa. Hipótese esta, que foi confirmada porque os funcionários demonstraram através da pesquisa, que os estilos de liderança predominantes são capazes de estreitar a ligação líder-liderado; demonstraram também que o ambiente é produtivo, leve e dinâmico, e que tem confiança de que os líderes tem capacidade de levar a equipe a alcançar as metas estipuladas no planejamento.

O problema da pesquisa que indagava como a liderança estava relacionada com a motivação dos funcionários nos supermercados Yroyak, foi respondido, isso porque a pesquisa demonstrou que a liderança tem influenciado de forma positiva e prestativa os liderados. Os liderados mostraram-se satisfeitos com a capacidade e as atitudes dos líderes, que demonstram a capacidade de empatia, presente nos estilos visionário e democrático.

Para tanto foi realizado uma pesquisa de estudo de caso, descritiva, qualitativa, que utilizou como coleta de dados um questionário eletrônico aplicado nos supermercados Yroyak, objeto de estudo. Para definir a amostragem foi utilizado a fórmula de tamanho mínimo de uma amostra aleatória simples de Barbertta, bem como o uso da Escala de Likert no questionário. Sendo aplicado o método de análise

hipotético-dedutivo para conferir a hipótese gerada ao se perceber a problemática levantada pela lacuna do conhecimento.

Diante do tempo limitado para elaborar este estudo de caso e as limitações impostas pelo distanciamento social ocasionado pela pandemia de Covid19, a metodologia desta pesquisa poderia ser complementada através de uma abordagem qualitativa, realizando entrevistas para compreensão de quais fatores os líderes mais tem capacidade de influenciar os liderados, sob a percepção dos líderes.

Portanto é recomendado em futuras pesquisas a inclusão da percepção dos líderes, através da abordagem qualitativa da entrevista para corrigir esta limitação, garantido uma maior abrangência do conhecimento dos fatores de relação da liderança com a motivação de funcionários no ambiente organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRAS BRASIL. **Setor supermercadista registra crescimento de 9,36% em 2020.** Disponível em: <<https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/72398/setor-supermercadista-registra-crescimento-de-9-36-em-2020>>. Acesso em: 09 de jul. 2021.

Barbetta, P. A. **Estatística aplicada a ciência sociais.** 8 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2012.

Bergamini, C. W. **Psicologia aplicada à administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

Camargo, D. **Psicologia organizacional.** 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 9 ed. Barueri: Manoele, 2014.

Costa, S. G. (Org.). **Psicologia aplicada a administração.** São Paulo: Elsevier, 2011.

Diehl, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Fiorelli, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Folha de São Paulo. **Atacarejo é formato que mais cresce entre mercados.** Disponível em: <<https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-de-saopaulo/2021/servicos/04/atacarejo-e-formato-que-mais-cresce-entre-mercados.shtml>>. Acesso em: 09 jul. 2021.

Gil. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Gil. A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil. A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Goleman, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

Júnior, S. D. S.; Costa, F. J. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

Marconi, M. A.; Lakatos. E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Maximiano, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Pérez, R. J. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia USP, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

Richardson, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Robbins, S. P.; Judge T. A. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Spector, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Yin, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Wagner, J. A.; Hollenbeck, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.

Website **supermercados Yroyak**. Disponível em: < <https://yroyak.com.br/sobre/> >. Acesso em 27 jul. 2021.

## APÊNDICE A – CAPA DO QUESTIONÁRIO

**Questionário de Avaliação de Liderança**



## Questionário de Avaliação de Liderança

Prezado Colaborador(a) do YROYAK SUPERMERCADOS,

Esta pesquisa está sendo realizada para ser apresentada como base de relatório do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, do curso do Bacharelado em Administração na Universidade do Estado do Amazonas - UEA.

Tem como objetivo "Identificar a relação entre liderança e motivação dos funcionários do Yroyak Supermercados. Portanto trata-se de uma pesquisa acadêmica, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Mestre Elaine Yaskara de Melo Jinkings, sem nenhum propósito de fiscalização, controle ou divulgação de suas atividades, apenas será analisado os resultados.

O instrumento ora apresentado é um questionário com 22 questões, divididas em três partes e leva aproximadamente 5 minutos para responder.

- I. Dados Pessoais
- II. Sobre a Liderança do seu Setor
- III. Sobre seu relacionamento com sua liderança e sua motivação

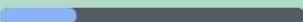
Obrigado pela sua colaboração e pelo seu tempo dedicado.

Nome: Juanderson Correia da Silva  
UEA – Universidade do Estado do Amazonas  
Curso de Administração – Escola Superior de Ciências Sociais  
Email: [correia.juanderson@gmail.com](mailto:correia.juanderson@gmail.com)

**\*Obrigatório**

E-mail \*

Seu e-mail \_\_\_\_\_

Próxima  Página 1 de 4

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: DADOS PESSOAIS

**Questionário de Avaliação de Liderança**



Questionário - Parte 1

I. DADOS PESSOAIS

1 - Qual seu estado civil? \*

2 - Qual o Sexo? \*

3 - Qual sua idade? \*

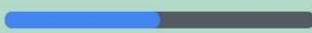
4 - Qual seu grau de escolaridade? \*

5 - Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

6 - Qual o tempo de convivência com seu líder atual? \*

7 - Qual Loja você trabalha? \*

[Voltar](#) [Próxima](#)

 Página 2 de 4

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: SOBRE A LIDERANÇA PART 1/3

**Questionário de Avaliação de Liderança**



## Questionário de Avaliação de Liderança

\*Obrigatório

### Questionário - Parte 2

#### II. SOBRE A LIDERANÇA DO SEU SETOR

8 - Qual dos tópicos abaixo definiria seu líder? \*

- O líder explica exatamente o que deve ser feito, e exige que seja feito conforme ele recomendou
- O líder explica para você porque deve ser feito e tenta fazê-lo entender o porquê deve ser feito dessa maneira
- O líder tenta entender o que você pensa sobre determinada atividade e junto com você tenta encontrar um meio de executá-la
- O líder não explica, apenas manda o que deve ser feito, porque entende que a maneira dele é a melhor maneira possível.
- O líder lhe aconselha como deve ser realizado a atividade, mas te deixa livre para decidir como deve ser realizado

9 - Seu líder costuma reconhecer suas realizações e contribuições no desempenho das atividades do setor? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO: SOBRE A LIDERANÇA PART 2/3

### Questionário - Parte 2

#### II. SOBRE A LIDERANÇA DO SEU SETOR

10 - Comunica claramente seus planos e fornece um feedback justo para ajudar no seu desenvolvimento e da equipe? \*

obs.: Feedback é o momento quando o seu líder conversa com você sobre o seu desempenho e esclarece as expectativas quanto ao seu trabalho.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

11 - Ele opina tanto quando alguma pessoa erra, quanto quando ela acerta? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

12 - Ele lhe encoraja e costuma motivar seus colegas, para que deem o seu melhor diariamente? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

13 - Seu chefe tem o costume de treinar os colaboradores e ajudar a resolver problemas? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

14 - O chefe ajuda você e seus colegas com orientações extras, sempre que necessário? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO: SOBRE A LIDERANÇA PART 3/3

Questionário - Parte 2

II. SOBRE A LIDERANÇA DO SEU SETOR

15 - Você confia que seu líder tem a capacidade para que a equipe/setor alcance os resultados esperados pela organização? \*

1 2 3 4 5

Discordo plenamente      Concordo plenamente

16 - Você percebe que seu líder torna o ambiente de trabalho: \*

Produtivo leve e dinâmico

Produtivo, mas pesado e cansativo

Pouco produtivo, mas leve e dinâmico

Pouco produtivo, pesado e cansativo.

[Voltar](#) [Próxima](#)

 Página 3 de 4

## APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO: SOBRE MOTIVAÇÃO PARTE 1/2

## Questionário de Avaliação de Liderança





## Questionário de Avaliação de Liderança

\*Obrigatório

**Questionário - Parte 3**

### III. SOBRE SEU RELACIONAMENTO COM SUA LIDERANÇA E SUA MOTIVAÇÃO

17 - Como se sente em relação ao líder? \*

Sente que é tratado com um integrante importante na equipe

Sente que é tratado apenas como mais um recurso facilmente substituível

18 - O horário de trabalho nesta empresa é confortável, tenho tempo para ver meus filhos, passear e ir pra faculdade por exemplo. \*

1
2
3
4
5

Discordo plenamente                        Concordo plenamente

19 - Estou motivado por estar empregado e recebendo um salário e os benefícios, melhor que estar desempregado \*

1
2
3
4
5

Discordo plenamente                        Concordo plenamente

20 - O ambiente de trabalho é amigável, tenho um bom relacionamento com praticamente todos \*

1
2
3
4
5

Discordo plenamente                        Concordo plenamente

## APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO: SOBRE MOTIVAÇÃO PARTE 2/2

## Questionário - Parte 3

## III. SOBRE SEU RELACIONAMENTO COM SUA LIDERANÇA E SUA MOTIVAÇÃO

21 - Sou reconhecido e tenho orgulho do que faço \*

1      2      3      4      5

Discordo plenamente                        Concordo plenamente

22 - Considero um trabalho desafiador, pelo qual vou crescer muito profissionalmente \*

1      2      3      4      5

Discordo plenamente                        Concordo plenamente

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

[Voltar](#)[Enviar](#)

Página 4 de 4