



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL
DEP. ARY DE CAMARGO PEDROSO
Técnico em Administração**

**A Influência do Líder no Desempenho do Setor de Vendas: Um Estudo
em uma Empresa Hidráulica de Piracicaba**

Alanys Diniz Clazzer

Isabella Oliveira Zanco

William da Silva Ribeiro

Piracicaba

2025

Alanys Diniz Clazzer

Isabella Oliveira Zanco

William da Silva Ribeiro

**A Influência do Líder no Desempenho do Setor de Vendas: Um Estudo
em uma Empresa Hidráulica de Piracicaba**

Trabalho de Conclusão de Curso da Etec Deputado Ary
de Camargo Pedroso, pelo Prof. Gerson S. Machado
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de Técnico em Administração.

Piracicaba

2025

DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, sabedoria e saúde ao longo de toda essa jornada. Sem Sua presença em minha vida, nada disso seria possível. Aos meus pais, meu eterno carinho e gratidão por todo amor, apoio incondicional e incentivo. Vocês sempre foram meu alicerce e minha maior motivação. Ao meu namorado, obrigada por estar ao meu lado nos momentos mais desafiadores, por me apoiar com paciência, compreensão e palavras de encorajamento. Aos meus amigos de conclusão de curso, meu sincero agradecimento por cada troca de conhecimento, por cada risada e por todo o companheirismo ao longo dessa caminhada. Compartilhar essa fase com vocês tornou tudo mais leve e especial.

— Alanys Diniz Clazzer

Dedico, primeiramente, a Jeová, por ser minha base, minha força e minha direção. Em cada momento de dúvida, cansaço ou insegurança, foi em Sua presença que encontrei paz e coragem para continuar. Sem Ele, nada disso teria sido possível. Ao meu namorado, por estar comigo em cada etapa dessa caminhada, oferecendo amor, paciência e apoio incondicional. Sua companhia me fortaleceu nos dias difíceis e tornou cada conquista ainda mais significativa. Aos meus pais, que são meu exemplo de luta e dedicação. Obrigada por todo o amor, pelas palavras de incentivo e por nunca deixarem que eu perdesse a fé em mim mesma. E dedico, com carinho, a mim mesma, por não desistir, por seguir em frente mesmo com medo, e por acreditar que eu era capaz. Essa vitória também é minha.

— Isabella Oliveira Zanco

Quero começar agradecendo primeiramente a Deus, pois tudo começa por ele e termina com ele. Se chego hoje até aqui, é porque ele me sustentou quando minhas forças acabaram. Foi ele quem enxugou minhas lágrimas silenciosas, quem acreditou em mim quando até eu quis desistir. A Ele toda honra. Aos meus pais, por eles serem meu alicerce. Obrigado por cada palavra de apoio, por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidei, por cada gesto de amor, por cada oração feita em segredos. Por cada “vai dar certo” dito com fé, mesmo quando o caminho parecia incerto. A minha irmã, meu pedaço de casa que sempre foi presença, apoio e afeto. Sua confiança em mim, deu forças quando eu mais precisei. E a mim. Pelo esforço, determinação e pela coragem. Fui além do que eu achei que conseguiria. Eu me dedico a esse trabalho com respeito, carinho e com reconhecimento. Porque só eu sei o quanto custou chegar até aqui. Não foi fácil, mas foi real. Sei que ainda há muito pela frente, mas hoje eu me reconheço. E por isso, me parablenizo. A jornada continua.

— William da Silva Ribeiro

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por ter sido nosso refúgio e força em cada etapa desta jornada. Em meio às dificuldades, foi Ele quem nos deu coragem, clareza e fé para continuar, mesmo quando tudo parecia incerto. Agradecemos ao nosso orientador Gerson S. Machado pelo direcionamento e sugestões. Agradecemos a nós mesmos, por termos acreditado, persistido e superado cada obstáculo com dignidade e esforço. Não foi fácil, mas seguimos em frente com determinação e coragem. A cada um de nós, o nosso mais profundo respeito e orgulho.

— Alanys Diniz Clazzer, Isabella Oliveira Zanco e William da Silva Ribeiro

EPÍGRAFE

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente em prol de objetivos comuns, servindo ao mesmo tempo as suas necessidades”

JAMES C. HUNTER

RESUMO

Diante da crescente competitividade do mercado, as organizações vêm adotando diferentes estilos de liderança com o objetivo de otimizar o desempenho de suas equipes, especialmente no setor de vendas. Este estudo teve como objetivo investigar a percepção de líderes e colaboradores sobre os estilos de liderança praticados em uma empresa do setor de hidráulica, bem como os impactos dessas práticas na motivação e desempenho da equipe. Para tanto, foi utilizada uma abordagem metodológica mista, por meio da aplicação de um questionário estruturado via Google Forms, contendo perguntas abertas e fechadas. Os resultados revelaram contradições entre a percepção do líder sobre seu estilo de liderança e as práticas efetivamente aplicadas, como a ausência de feedback frequente, baixa participação da equipe nas decisões e insuficiência de estratégias de motivação. Conclui-se que a eficácia da liderança está diretamente relacionada à coerência entre discurso e prática, à escuta ativa e ao reconhecimento dos colaboradores. A pesquisa contribui para reflexões acerca da gestão de pessoas e sugere a necessidade de ajustes na conduta dos gestores para fortalecimento das equipes.

Palavras-chave: liderança; vendas; gestão de pessoas; motivação; desempenho organizacional.

ABSTRACT

In the face of increasing market competitiveness, organizations have been adopting different leadership styles in order to optimize the performance of their teams, especially in the sales sector. This study aimed to investigate the perception of leaders and employees about the leadership styles practiced in a company in the hydraulics sector, as well as the impacts of these practices on team motivation and performance. To this end, a mixed methodological approach was used, through the application of a structured questionnaire via Google Forms, containing both open-ended and multiple-choice questions. The results revealed contradictions between the leader's perception of their leadership style and the practices actually applied, such as the lack of frequent feedback, low team participation in decision-making, and insufficient motivation strategies. It is concluded that leadership effectiveness is directly related to the coherence between discourse and practice, active listening, and employee recognition. The research contributes to reflections on people management and suggests the need for adjustments in managers' conduct to strengthen teams.

Keywords: leadership; sales; people management; motivation; organizational performance.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Como você descreveria o estilo de liderança do seu gestor? | 19 |
| Gráfico 2: Seu líder solicita sua opinião nas decisões do setor? | 20 |
| Gráfico 3: Seu líder dá feedback sobre seu desempenho? | 22 |
| Gráfico 4: Você se sente motivado no ambiente de trabalho?..... | 23 |
| Gráfico 5: Você acredita que a liderança do seu gestor influencia diretamente sua produtividade? | 25 |
| Gráfico 6: O que poderia ser melhorado na liderança do setor para que você se sentisse mais motivado e produtivo? | 26 |
| Gráfico 7: Como você avalia a comunicação entre você e seu líder? | 28 |
| Gráfico 8: Você sente que pode expressar suas opiniões e sugestões livremente? | 29 |
| Gráfico 9: Como você descreveria seu estilo de liderança? | 31 |
| Gráfico 10: Você costuma envolver sua equipe na tomada de decisões?..... | 32 |
| Gráfico 11: Você costuma dar feedback aos seus colaboradores? | 33 |
| Gráfico 12: Como você avalia a motivação da sua equipe de vendas?..... | 33 |
| Gráfico 13: Você percebe que sua liderança impacta diretamente o desempenho da equipe ?..... | 34 |
| Gráfico 14: O que você faz para manter a equipe motivada ?..... | 35 |
| Gráfico 15: Como você avalia a comunicação dentro do seu time de vendas ?..... | 35 |
| Gráfico 16: Você acredita que seus colaboradores se sentem à vontade para expressar suas opiniões?..... | 36 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 5 |
| 1.1 Justificativa | 6 |
| 1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos | 7 |
| 1.3 Metodologia..... | 7 |
| 1.4 Referencial Teórico | 8 |
| 2. DESENVOLVIMENTO | 10 |
| 2.1 Liderança..... | 10 |
| 2.2 A liderança e a equipe | 13 |
| 2.3 A liderança e sua influência nas vendas | 14 |
| 2.4 A liderança no contexto motivacional | 17 |
| 3. RESULTADOS | 19 |
| 3.1 Resultados questionário com os colaboradores | 19 |
| 3.2 Resultados questionário com o líder | 30 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 37 |
| REFERÊNCIAS | 38 |

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual de constantes transformações econômicas e sociais, as organizações enfrentam o desafio de manter a competitividade e a eficiência operacional. Nesse cenário, a liderança exerce papel fundamental na condução das equipes e na obtenção de resultados organizacionais satisfatórios, especialmente nos setores de vendas, onde o relacionamento interpessoal e a motivação da equipe são elementos essenciais para o alcance de metas e fidelização de clientes.

De acordo com Chiavenato (2014), a liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar pessoas, motivando-as a trabalhar com entusiasmo para atingir os objetivos comuns. Os estilos de liderança, como o autocrático, democrático e liberal, influenciam diretamente o clima organizacional, o desempenho da equipe e o grau de comprometimento dos colaboradores (BERGAMINI, 1994). Para Robbins (2002), líderes eficazes são aqueles capazes de adaptar seu estilo às circunstâncias e às necessidades de seus subordinados, promovendo um ambiente colaborativo, produtivo e alinhado aos objetivos da empresa.

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores e do gestor de uma equipe de vendas sobre os estilos de liderança praticados no ambiente organizacional e seus efeitos sobre a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Buscou-se ainda identificar possíveis divergências entre o discurso do líder e suas ações efetivas, considerando aspectos como feedback, reconhecimento e participação nas decisões.

A metodologia adotada foi de abordagem mista, de natureza exploratória e descritiva. Foi aplicada uma pesquisa por meio de um questionário elaborado no Google Forms, contendo perguntas abertas e fechadas, respondido por seis colaboradores da equipe de vendas. As informações coletadas foram analisadas à luz do referencial teórico da área de gestão de pessoas e liderança.

Os resultados revelaram incongruências entre a autopercepção do líder e a realidade vivenciada pela equipe. Enquanto o gestor afirmou praticar uma liderança democrática e participativa, os colaboradores apontaram falta de reconhecimento, escassez de feedbacks e pouca autonomia no processo decisório. Essas evidências reforçam a importância de

alinhar teoria e prática na condução de equipes, especialmente em setores que demandam alta performance e cooperação.

Diante disso, conclui-se que a liderança eficaz depende da escuta ativa, do envolvimento genuíno com a equipe e da aplicação coerente de estratégias motivacionais. A pesquisa evidencia a necessidade de capacitação contínua dos líderes e da adoção de práticas que fortaleçam o vínculo entre gestão e colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

1.1 Justificativa

A liderança é um dos principais fatores que influenciam o sucesso das organizações, especialmente em setores técnicos e especializados, como o de hidráulica. Nesse contexto, o papel dos líderes é crucial para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a inovação dentro das equipes. A gestão eficaz de equipes está diretamente relacionada à habilidade dos líderes em mobilizar seus liderados, mantendo-os motivados, engajados e orientados para alcançar os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2005). Compreender o impacto da liderança na gestão de equipes é essencial para empresas que desejam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e em constante transformação.

Além disso, o setor de hidráulica apresenta desafios específicos, como a necessidade de alta especialização técnica e a adaptação a inovações tecnológicas. Nesse cenário, os líderes precisam dominar não apenas as competências técnicas exigidas pelo setor, mas também habilidades interpessoais e emocionais para gerir equipes de maneira eficiente. A capacidade de promover um ambiente de aprendizado contínuo e de fomentar a autonomia dos colaboradores é um diferencial competitivo que pode ser decisivo para o sucesso organizacional (Maximiano, 2009). Sob essa perspectiva, as teorias de Paulo Freire (1996), que destacam a importância do diálogo e da construção colaborativa do conhecimento, podem ser aplicadas à liderança, ajudando a formar líderes mais humanos e preparados para lidar com os desafios contemporâneos.

O estudo da relação entre estilos de liderança e o desempenho organizacional se justifica pela necessidade das empresas de aprimorar continuamente seus processos de gestão, visando não apenas à produtividade, mas também ao bem-estar e à retenção de

talentos. Pesquisas anteriores, como as de Chiavenato (2005) e Maximiano (2009), já destacam a importância da liderança na criação de ambientes organizacionais saudáveis e inovadores. No entanto, ainda há uma lacuna em estudos que abordem especificamente o setor de hidráulica, o que torna este trabalho particularmente relevante para aprofundar o entendimento sobre como diferentes estilos de liderança podem influenciar o desempenho das equipes nesse contexto técnico e especializado.

Portanto, esta pesquisa busca não só contribuir para o desenvolvimento teórico sobre a liderança no setor de hidráulica, mas também fornecer insights práticos que possam ser aplicados diretamente no ambiente empresarial. A análise dos estilos de liderança e das competências necessárias para gerir equipes de forma eficiente trará contribuições valiosas tanto para a academia quanto para as empresas, ajudando a consolidar práticas de liderança que conciliem a busca por resultados com o desenvolvimento humano.

1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Analisar o impacto da liderança na gestão de equipes em uma empresa do setor de hidráulica, destacando as competências necessárias e os estilos de liderança que influenciam o desempenho organizacional e a eficácia educacional dos colaboradores.

- Identificar o estilo de liderança predominante no setor de vendas.
- Avaliar a influência da liderança no desempenho organizacional e na produtividade dos colaboradores.
- Propor estratégias de liderança que conciliem a busca por resultados operacionais com a motivação e o bem-estar da equipe de vendas.

1.3 Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para investigar a influência da liderança no desempenho da equipe de vendas em uma empresa do setor hidráulico localizada em Piracicaba. A escolha dessa abordagem

permitiu obter uma visão mais completa das práticas de liderança e suas implicações no ambiente organizacional.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, concentrando-se especificamente no setor de vendas da empresa. Para a coleta de dados, foram utilizados dois questionários distintos, ambos elaborados e aplicados por meio da plataforma Google Forms: um direcionado exclusivamente ao líder do setor de vendas e outro voltado aos colaboradores subordinados a esse líder. Ao todo, participaram da pesquisa cinco pessoas: um líder e quatro colaboradores.

Cada questionário foi composto por nove perguntas, sendo oito de caráter objetivo e uma dissertativa. O questionário aplicado ao líder teve como objetivo identificar o estilo de liderança praticado, os principais desafios enfrentados na gestão da equipe e as estratégias adotadas para motivar e desenvolver os colaboradores. Já o questionário direcionado aos colaboradores buscou avaliar a percepção da equipe em relação à postura do líder, comunicação, reconhecimento, apoio ao desenvolvimento profissional e motivação no ambiente de trabalho.

Ambos os questionários foram estruturados com base na Escala de Likert, que permite medir o grau de concordância dos respondentes em relação a determinadas afirmações, variando geralmente de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Essa escala foi fundamental para quantificar opiniões e identificar padrões de percepção sobre a liderança.

As respostas obtidas foram organizadas e analisadas por meio de gráficos e interpretação estatística simples (estatística descritiva), permitindo identificar padrões e divergências nas percepções entre o líder e a equipe. Os dados qualitativos foram analisados com base nos comentários e justificativas apresentados nas respostas dissertativas, possibilitando uma interpretação mais aprofundada sobre o contexto e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Essa metodologia proporcionou uma base sólida para a compreensão do impacto da liderança no desempenho da equipe comercial, além de evidenciar aspectos que podem ser aprimorados no estilo de liderança adotado.

1.4 Referencial Teórico

Na atualidade, diante da acirrada competitividade do mercado, torna-se evidente que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, varejistas ou atacadistas, estão em constante processo de transformação. Esse dinamismo visa à adaptação aos distintos perfis de consumidores e ao alcance das metas e objetivos previamente estabelecidos. Nesse contexto, observa-se uma interação contínua e essencial entre pessoas, colaboradores e instituições, visto que esses elementos são interdependentes e fundamentais para a obtenção de resultados organizacionais (DE JESUS DANTAS, 2023).

Para alcançar tais resultados, muitas organizações recorrem à aplicação de técnicas de liderança, especialmente no que se refere aos diferentes estilos adotados pelos gestores. Essas práticas têm como finalidade potencializar o desempenho dos colaboradores, principalmente nas atividades relacionadas à área de vendas, compreendidas como estratégicas para a captação e fidelização de clientes. Desse modo, é possível afirmar que os colaboradores exercem papel central no processo de comercialização de produtos ou serviços, sendo necessário que reconheçam a relevância de suas funções para o sucesso institucional. Afinal, as organizações dependem das pessoas para sua existência e prosperidade (DOS SANTOS; MARTINS, 2023).

A atividade de vendas é considerada uma das mais antigas profissões existentes e pode ser entendida como um processo de comunicação e relacionamento interpessoal, cujo propósito é conquistar novos clientes e manter vínculos duradouros com os já existentes. Assim como na liderança, a venda envolve a capacidade de influenciar e motivar pessoas, utilizando estratégias eficazes para estimular comportamentos de consumo (DE PAULA, 2022).

A compreensão dos estilos de liderança, entendidos como os diferentes modos de comportamento e interação do líder com seus subordinados, evidencia que a conduta dos gestores pode impactar diretamente os resultados organizacionais, influenciando tanto a performance dos colaboradores quanto o êxito das estratégias comerciais. Cada estilo de liderança, portanto, pode exercer efeitos distintos, positivos ou negativos, sobre o engajamento dos funcionários e o desenvolvimento das tarefas atribuídas (LEITE; ROSA, 2023).

Conclui-se, portanto, que o processo de vendas deve ser encarado como uma ciência, uma arte e uma técnica. Sua eficácia depende da capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades específicas, voltadas à indução e à persuasão de potenciais

consumidores. Contudo, o êxito dessas ações está intrinsecamente ligado ao comportamento do líder, ao estilo de liderança adotado e à forma como os liderados assimilam e respondem às orientações recebidas (DOS SANTOS; MARTINS, 2023).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Liderança

A liderança se manifesta de forma constante em diversas esferas da vida, tanto no âmbito pessoal quanto no organizacional. Trata-se de um fenômeno social expresso pela capacidade de influenciar pessoas a atuarem colaborativamente na busca de objetivos comuns. Mais do que ocupar uma posição hierárquica, liderar envolve disposição para servir e motivar os liderados, promovendo relações humanas saudáveis e produtivas (Silva, 2023).

Nesse sentido, a liderança pode ser compreendida como uma habilidade desenvolvível, aplicada para mobilizar indivíduos a desempenharem suas funções com motivação e engajamento, superando inclusive as metas estabelecidas. Um líder eficaz desperta nos colaboradores o desejo genuíno de seguir orientações e se comprometer com os propósitos organizacionais, gerando resultados sustentáveis (Silva; Guimarães; Machado, 2021).

Importante destacar que a liderança não está restrita a cargos formais, mas se constrói por meio de relações interpessoais pautadas em cooperação e respeito mútuo. O líder desempenha papel crucial na promoção da eficácia coletiva e no fortalecimento institucional, ao estimular a participação ativa dos colaboradores, fator essencial para o surgimento de ideias inovadoras e melhorias contínuas (Cerutti et al., 2023).

A eficácia organizacional depende da integração entre liderança sólida e gestão administrativa eficaz. O líder é responsável tanto por inspirar visões de futuro quanto por administrar rotinas operacionais de forma funcional (Silva, 2023). A aptidão para liderar, portanto, não está limitada a características pessoais inatas, mas envolve também a capacidade de adaptação ao contexto. Um verdadeiro líder é reconhecido pelo grupo como alguém que contribui para suas necessidades e direciona os esforços para o alcance de metas, promovendo coesão e solucionando conflitos (Cantermi; Lizote, 2023).

Para ser efetiva, a liderança exige preparo técnico, sensibilidade e competência relacional. Grupos humanos necessitam de líderes capazes de potencializar talentos e estimular o crescimento individual e coletivo. A ausência dessas competências pode gerar conflitos, desmotivação, disputas por poder e comprometer o desempenho organizacional (Soares, 2021). Nesse contexto, liderança é entendida como um conjunto de comportamentos e competências voltados à condução da equipe com base em valores humanos, como respeito, clareza de propósito, reconhecimento e cooperação (Barroso, 2023).

Historicamente, o interesse pelas práticas de liderança ganhou força após a Segunda Guerra Mundial, quando a reorganização industrial exigiu o gerenciamento eficaz de grandes equipes. A partir desse período, diversas teorias foram desenvolvidas para compreender os comportamentos de liderança. A Teoria das Relações Humanas, por exemplo, surgiu na década de 1930 com a experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, e marcou a transição de um enfoque técnico para um olhar voltado ao indivíduo e suas necessidades sociais (Soares, 2021).

Essa abordagem revelou a importância de considerar os trabalhadores como seres humanos com sentimentos, desejos e necessidades, integrantes de um sistema social complexo. A figura do "homo economicus", motivado apenas por recompensas materiais, foi substituída pela do "homo social", influenciado por relações interpessoais e pelo desejo de pertencimento e reconhecimento (Silva, 2023).

Dentro desse novo paradigma, destacam-se três características principais: a rejeição à visão mecanicista do comportamento humano, a valorização das necessidades sociais e a influência do contexto sobre o indivíduo. A Teoria das Relações Humanas impulsionou os estudos sobre liderança, levando ao desenvolvimento de diversas abordagens, como as teorias dos traços de personalidade, dos estilos de liderança e as situacionais (Silva; Guimarães; Machado, 2021).

As teorias dos traços são as mais antigas e pressupõem que certas características inatas tornam alguns indivíduos naturalmente aptos a liderar. Esses traços envolvem aspectos físicos, intelectuais, sociais e voltados à tarefa (Dias; Rocha; Da Rocha Grangeiro, 2022).

Já a abordagem dos estilos de liderança foca no comportamento dos líderes diante dos liderados. Entre os estilos mais comuns estão o autocrático, que centraliza as decisões

e reduz a participação dos subordinados; o liberal, com ampla delegação e pouca intervenção; e o democrático, que promove diálogo e engajamento, favorecendo um ambiente colaborativo e produtivo (Silva et al., 2022).

As teorias situacionais ou contingenciais, por sua vez, partem do princípio de que não existe um estilo ideal de liderança. A eficácia depende da adaptação do comportamento do líder às particularidades do contexto. Essas abordagens relacionam os estilos ao ambiente organizacional, considerando fatores como tipo de tarefa, valores do grupo e clima interno (Soares, 2021).

Dentre os modelos mais influentes, destaca-se a teoria de Fred Fiedler, formulada na década de 1960, que associa o sucesso da liderança à compatibilidade entre o estilo do líder e o grau de controle que ele possui sobre a situação (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021).

Mais recentemente, surgiram outras abordagens que distinguem os estilos transformacional, transacional e laissez-faire. A liderança transformacional inspira os colaboradores a superarem expectativas, promovendo mudanças e inovação. A liderança transacional baseia-se em recompensas e trocas, priorizando eficiência e cumprimento de metas. Já a liderança laissez-faire caracteriza-se por mínima intervenção do líder, delegando à equipe total autonomia (Silva; Dos Santos; Marques, 2022).

De forma geral, pode-se afirmar que a liderança transacional enfatiza retorno e recompensas conforme o desempenho, enquanto a transformacional exige uma postura inspiradora voltada à transformação organizacional. No modelo laissez-faire, prevalece a ausência de condução direta, e as decisões são tomadas pelos próprios membros da equipe (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021).

As organizações tendem a alcançar melhores resultados quando contam com líderes sensíveis às expectativas de seus colaboradores e capacitados para atender às demandas da equipe. É igualmente importante que os funcionários compreendam o propósito de suas atividades, promovendo o engajamento e a identificação com os objetivos institucionais. A liderança, portanto, configura-se como um fenômeno dinâmico, que evolui conforme as exigências do ambiente e a diversidade das equipes. Essa complexidade reforça a importância de perfis de liderança preparados para lidar com a diversidade de competências e com a convivência intergeracional, especialmente em um cenário contemporâneo marcado por rápidas mudanças e avanços tecnológicos (Dias; Rocha; Da Rocha Grangeiro, 2022).

2.2 A liderança e a equipe

A liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar indivíduos por meio de comportamentos e atitudes que promovam um desempenho organizacional satisfatório, considerando as necessidades específicas de cada colaborador. Trata-se de um processo que envolve motivar, integrar pessoas em grupos, tomar decisões assertivas em diferentes contextos e exercer controle de forma estratégica. Nesse sentido, a liderança desempenha um papel essencial nas relações humanas, impactando diretamente o engajamento e a produtividade dos indivíduos nas instituições (DE BRITO ARAÚJO et al., 2023).

A figura do líder é frequentemente associada a termos como autoridade, chefe ou comandante, o que pode induzir à ideia equivocada de que liderar exige apenas um elevado grau de instrução ou firmeza de caráter. No entanto, liderar vai além dessas características formais. A liderança está mais relacionada à capacidade de influenciar por meio do carisma, da escuta ativa, do conhecimento e da empatia, promovendo a resolução de conflitos e o engajamento coletivo, sem recorrer à imposição do poder (VALADÃO et al., 2022).

Ao contrário da imposição hierárquica, o uso da persuasão permite que os indivíduos se comprometam voluntariamente com as ações propostas, resultando em maior adesão e satisfação nas tarefas desempenhadas. Nesse contexto, a liderança se constrói principalmente no âmbito das relações interpessoais, da cooperação e da coordenação de práticas no ambiente coletivo (LUCATELLI et al., 2021).

A forma como o líder conduz sua equipe pode determinar se ela será motivada, comprometida e bem-sucedida, ou se apenas cumprirá tarefas de maneira mecânica e desmotivada. O verdadeiro líder é aquele que influencia por meio de atitudes coerentes, estabelecendo um vínculo de confiança com seus liderados e criando condições para que cada membro da equipe desenvolva autonomia, proatividade e senso de pertencimento (PAES et al., 2021).

Uma liderança eficaz envolve, portanto, sensibilidade às necessidades do grupo, intuição para lidar com questões coletivas e, acima de tudo, dedicação ao desenvolvimento humano. O líder precisa ser um exemplo, agindo conforme seu discurso e promovendo ações que inspirem os demais. A liderança não se sustenta em ações pontuais; quando

atitudes específicas geram impacto positivo, elas permanecem na memória dos liderados como marcos significativos na construção de vínculos duradouros e na transformação do ambiente organizacional (DE BRITO ARAÚJO et al., 2023).

2.3 A liderança e sua influência nas vendas

A comercialização de produtos de maneira lucrativa, aliada à construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes, constitui, para muitas organizações, a finalidade central de suas estratégias de marketing. No entanto, para gestores e empreendedores, o ato de vender transcende o escopo estratégico e se configura como uma atividade essencial dentro do processo empresarial, sendo considerado um esforço imprescindível para a obtenção de resultados econômicos sustentáveis ao longo do tempo (DOS SANTOS; MARTINS, 2023).

No cenário atual, marcado por uma acentuada competitividade entre mercados, observa-se uma oferta crescente de bens e serviços, enquanto a demanda permanece em níveis relativamente estáveis ou até reduzidos. Nesse contexto, consumidores, prescritores e demais agentes do mercado revelam-se cada vez mais criteriosos em suas escolhas. Tal comportamento impõe aos produtores o desafio de adaptar-se continuamente, por meio da incorporação de novos atributos aos seus produtos, agregando vantagens competitivas e oferecendo serviços complementares que tornem suas soluções mais atraentes e alinhadas às necessidades e expectativas do público-alvo (CAMARGO; PAULA, 2023).

Além disso, o avanço das tecnologias da informação e da logística permitiu aos consumidores um maior acesso a informações detalhadas sobre produtos e alternativas disponíveis no mercado, ao mesmo tempo em que aumentou significativamente a capacidade de entrega rápida e eficiente por parte das empresas (ANGNES, 2023).

Diante desse panorama, torna-se evidente que a atuação da força de vendas é um fator determinante para o desempenho comercial das organizações. Independentemente da dimensão da empresa, a presença de uma equipe de vendas que pode variar de um único profissional a centenas de colaboradores é imprescindível. A eficácia dessa força de vendas representa um elemento-chave para o sucesso mercadológico da empresa, visto que até mesmo estratégias de marketing bem elaboradas podem não alcançar os

resultados esperados caso não sejam devidamente sustentadas por vendedores qualificados e preparados (DOS SANTOS; MARTINS, 2023).

Em mercados abertos e altamente competitivos, caracterizados por uma oferta superior à demanda, as empresas frequentemente direcionam investimentos mais expressivos para suas equipes de vendas, em detrimento de outros setores, como o departamento de comunicação. Tal escolha estratégica visa à captação e fidelização de clientes, especialmente diante de um cenário em que a concorrência oferece uma ampla variedade de produtos e serviços semelhantes. Dentro desse contexto, a expressão “instrumentos de gestão da força de vendas” refere-se às práticas e diretrizes adotadas na condução estratégica da equipe comercial. Embora não haja consenso absoluto quanto à classificação desses instrumentos, é possível reconhecer sete categorias amplamente aceitas: planejamento de vendas; estruturação da força de vendas; processos de recrutamento e seleção (incluindo definição de perfil e contratação); capacitação e formação contínua; programas de remuneração, incentivos e motivação; supervisão direta; e controle e avaliação de desempenho (BRANDÃO, 2022).

A atividade de vendas constitui, assim, o principal motor das organizações inseridas em economias regidas pelas leis de mercado, como foi o caso da economia portuguesa na década de 1990, cuja capacidade produtiva superava a demanda interna. Nesse panorama, a concretização de vendas torna-se a engrenagem que aciona todas as demais funções da empresa, desde a produção até o serviço de pós-venda, uma vez que sem vendas efetivas a produção se acumularia em estoques, comprometendo a sustentabilidade do negócio. Dessa forma, a força de vendas atua como a extensão operacional do marketing, disputando ativamente o interesse do consumidor e contribuindo para o giro dos produtos e serviços ofertados (BRAGHIN; LEONE; SANTOS, 2023).

Embora existam alternativas à atuação direta da equipe de vendas como vendas por catálogos ou marketing direto, a abordagem tradicional de mercado ainda se concretiza, majoritariamente, por meio da ação presencial ou remota das equipes de vendas. A eficácia dessa abordagem está sustentada em três pilares fundamentais: em primeiro lugar, a atitude dos membros da equipe é considerada o elemento mais determinante para o desempenho coletivo, sendo responsabilidade do gestor manter a motivação em níveis elevados; em segundo lugar, cabe ao gestor desenvolver continuamente as competências técnicas da equipe, reconhecendo que a atitude positiva favorece a assimilação de

habilidades, ao passo que habilidades isoladas não garantem desempenho eficaz na ausência de engajamento; por fim, o modelo de vendas contemporâneo é baseado na lógica do relacionamento e da consultoria, em oposição ao modelo tradicional, centrado na persuasão e no fechamento rápido de vendas (MORO; SANTANA, 2024).

Este novo paradigma, frequentemente denominado *soft selling*, valoriza a construção de confiança com o cliente e a compreensão detalhada de suas necessidades e motivações, em contraste com o *hard selling*, que prioriza a imposição da venda por meio de técnicas de marketing convencionais. A abordagem consultiva busca apresentar soluções personalizadas, promovendo uma relação de longo prazo entre vendedor e cliente. Diante da queda progressiva na eficácia dos métodos tradicionais, os profissionais de vendas passaram a investir mais tempo na escuta ativa e na construção de vínculos sólidos, adotando uma postura emocionalmente inteligente que viabiliza uma relação de confiança mútua (LUNA et al., 2023).

A prática do *soft selling* tem se consolidado como o modelo mais eficaz para promover negócios sustentáveis e lucrativos, centrando-se na criação e manutenção de clientes satisfeitos. É amplamente reconhecido que muitos profissionais de vendas compreendem e valorizam esse modelo ideal de atuação comercial, e que os gestores, especialmente em empresas de pequeno e médio porte, desejam que suas equipes comerciais cultivem relacionamentos rentáveis e duradouros com os consumidores. No entanto, em períodos de retração econômica, a pressão por resultados imediatos pode sobrepor-se à visão de rentabilidade no médio e longo prazo. A busca por vendas torna-se uma constante, intensificando-se quando os resultados ficam aquém das expectativas, o que exige das organizações uma postura flexível, que combine ações de relacionamento contínuo com estratégias capazes de antecipar a concretização de negócios (OLIVEIRA, 2023).

Dentro dessa lógica, torna-se fundamental o aprofundamento nas dimensões que envolvem a organização da força de vendas, os processos de recrutamento e seleção, o planejamento estratégico de vendas, os programas de formação e capacitação, a motivação da equipe e o controle das atividades comerciais (ANGNES, 2023).

A força de vendas representa, assim, um dos principais vetores de desempenho das organizações, visto que os resultados de vendas materializam o trabalho de toda a cadeia comercial. Sem clientes satisfeitos, não há sustentabilidade, motivo pelo qual o foco das

ações comerciais deve estar voltado à compreensão e atendimento das reais necessidades do público-alvo (MORO; SANTANA, 2024).

2.4 A liderança no contexto motivacional

Os modelos contemporâneos de gestão organizacional têm enfatizado a valorização do capital humano, reconhecendo que os colaboradores não devem ser vistos apenas como executores de ordens e metas. A formação de equipes eficazes exige, além de uma estruturação adequada, uma liderança competente e comprometida com o desenvolvimento contínuo dos profissionais, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização (SOUZA, 2021).

Nesse cenário, a liderança desempenha um papel central nos processos organizacionais, sendo responsável por criar um ambiente que favoreça o engajamento e a inovação. A motivação, elemento essencial da liderança, se manifesta de maneira única em cada indivíduo, estando diretamente ligada às suas necessidades, desejos e características pessoais. Assim, a gestão de pessoas deve adotar abordagens individualizadas, levando em consideração essas particularidades para estimular o potencial de cada membro da equipe (CORTES, 2023).

Conhecer os colaboradores é fundamental para uma motivação eficaz. O líder deve identificar os fatores que impulsionam cada integrante da equipe, criando estratégias motivacionais que estejam alinhadas aos objetivos da organização. A liderança eficaz visa influenciar, orientar e mobilizar os indivíduos em direção às metas comuns, promovendo a integração entre necessidade, esforço, desempenho e resultados (MORAIS, 2021).

A motivação, portanto, é um instrumento essencial para o alcance do desempenho organizacional, sendo indissociável da liderança. A interação entre liderança e motivação envolve uma série de fatores internos e externos que influenciam o comportamento e o engajamento no ambiente de trabalho. Compreender e gerenciar essas variáveis é vital para fortalecer o capital humano e garantir a sustentabilidade das organizações (GUIMARÃES et al., 2024).

Para o líder, é essencial compreender os fatores que impulsionam os comportamentos dos indivíduos, como esses comportamentos são direcionados e como se mantêm ao longo do tempo. A motivação é, portanto, derivada dessas interações e é

influenciada pela postura do líder. O papel do líder pode variar conforme a dinâmica do grupo, a missão a ser cumprida e a experiência adquirida, fatores que impactam diretamente nos resultados de suas ações (NASCIMENTO BENTO, 2021).

Compreender que a responsabilidade do líder muitas vezes excede sua capacidade de gerir todas as demandas leva à delegação de funções. Isso permite que o líder se concentre em tarefas mais estratégicas, confiando em uma equipe capacitada que pode substituí-lo quando necessário. As habilidades de liderança, portanto, estão diretamente relacionadas à capacidade de conduzir processos e atrair seguidores comprometidos com os objetivos organizacionais. Uma equipe madura e ciente de sua estrutura será mais propensa a gerar resultados positivos para a organização (MELO; DOURADO; MACÊDO, 2023).

Além disso, a liderança deve ser vista como uma habilidade para influenciar pessoas em busca de objetivos comuns. O líder, como agente de mudança, deve ter a capacidade de inovar, lidar com adversidades e motivar seus seguidores a se engajarem em um ambiente de trabalho favorável. A liderança não depende apenas de uma autoridade formal, mas sim da habilidade de comunicar ideias, obter a aceitação dessas ideias e motivar a equipe a adotar comportamentos que promovam mudanças organizacionais (SESINANDO; URBANEJA; TEIXEIRA, 2023).

A motivação dos seguidores não é algo imposto diretamente pelo líder, mas sim um processo no qual ele atua como facilitador, evitando que a motivação da equipe se enfraqueça. Quando os seguidores percebem o líder como um parceiro comprometido com seu desenvolvimento, o vínculo entre líder e liderados se fortalece, criando uma relação sólida e duradoura. Os líderes, portanto, devem ser vistos como indivíduos capazes de empoderar seus seguidores, ajudando-os a atingir seu pleno potencial e incentivando-os a perseguir um objetivo comum (SOUZA, 2021).

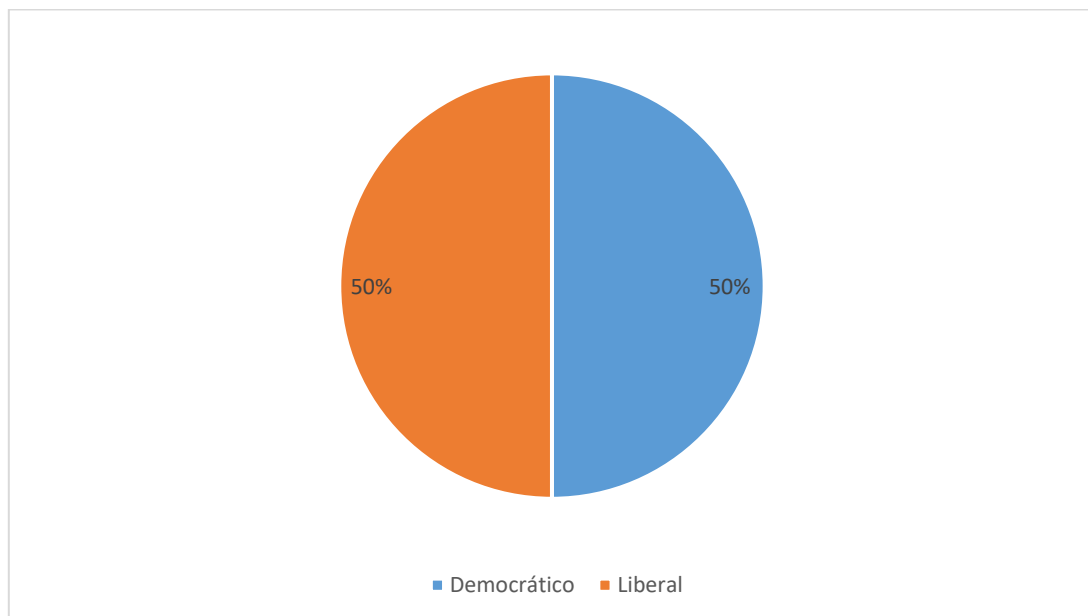
Por fim, a motivação não é responsabilidade exclusiva de um único setor organizacional, mas sim uma consequência do ambiente criado pelo líder. Quando este exerce suas funções com eficácia, suas características pessoais influenciam positivamente a equipe, levando seus membros a adotarem posturas semelhantes e, eventualmente, a desenvolverem suas próprias habilidades de liderança, criando um ciclo contínuo de desenvolvimento dentro da organização (GUIMARÃES et al., 2024).

3. RESULTADOS

3.1 Resultados questionário com os colaboradores

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 1, observa-se que os colaboradores da empresa percebem o estilo de liderança como igualmente distribuído entre os estilos democrático (50%) e liberal (50%). Essa distribuição revela aspectos relevantes que merecem ser analisados à luz das teorias de liderança e da dinâmica organizacional.

Gráfico 1: Como você descreveria o estilo de liderança do seu gestor?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

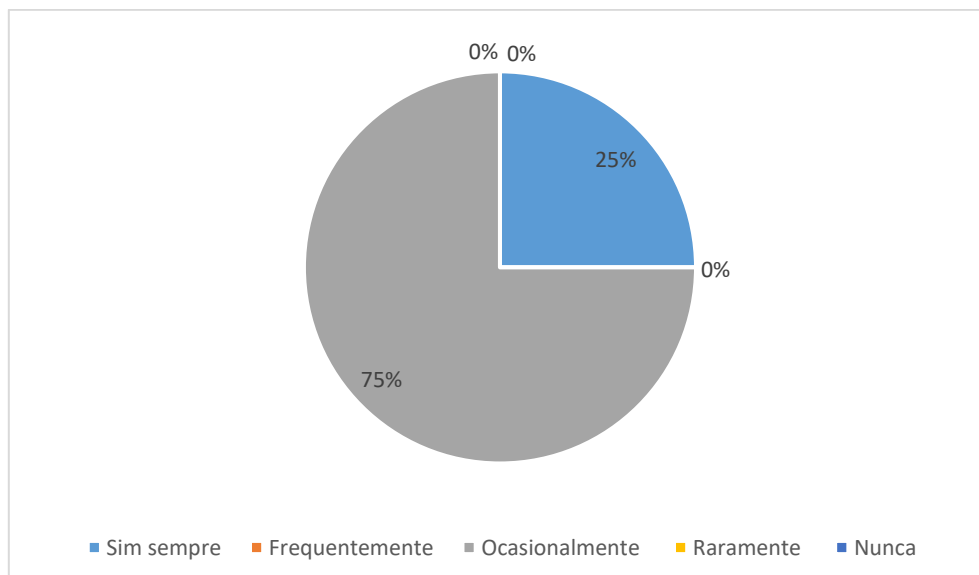
O estilo de liderança democrático, segundo Chiavenato (2014), caracteriza-se por incentivar a participação ativa dos membros da equipe nas decisões, valorizando a colaboração, o diálogo e o compartilhamento de responsabilidades. Líderes com esse perfil tendem a estimular a motivação intrínseca dos colaboradores, promovendo maior comprometimento, satisfação no trabalho e senso de pertencimento. O fato de 50% dos colaboradores identificarem esse estilo em sua liderança sugere que a gestão valoriza a

construção coletiva e a escuta ativa, fatores que contribuem para a coesão do grupo, a inovação e o bom desempenho organizacional.

Em contrapartida, a percepção de que o líder também adota o estilo liberal (ou *laissez-faire*) na mesma proporção indica uma atuação pautada na concessão de ampla autonomia à equipe, com pouca intervenção direta. Essa abordagem pode ser eficaz quando aplicada a equipes experientes, autônomas e tecnicamente preparadas, pois favorece a criatividade e o protagonismo individual. No entanto, conforme Robbins e Judge (2013), quando utilizada de forma indiscriminada, a liderança liberal pode gerar falhas na coordenação, perda de foco e queda na produtividade, especialmente em contextos que exigem supervisão mais presente.

A coexistência desses dois estilos pode refletir uma liderança situacional, em que o comportamento do gestor é ajustado conforme as características da equipe e as exigências das atividades. Essa flexibilidade pode ser estratégica, ao equilibrar momentos de participação com espaços de autonomia, conforme as demandas organizacionais. Por outro lado, essa divisão igualitária entre os estilos também pode indicar uma percepção ambígua por parte dos colaboradores, o que exigiria uma reflexão mais aprofundada sobre a clareza das práticas de liderança, a comunicação interna e o alinhamento entre líderes e equipes.

Gráfico 2: Seu líder solicita sua opinião nas decisões do setor?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

O Gráfico 2: “Seu líder solicita sua opinião nas decisões do setor?” apresenta um panorama relevante sobre a percepção dos colaboradores quanto à sua participação nos processos decisórios da organização. A análise dos dados mostra que 75% dos respondentes afirmaram que sua opinião é solicitada apenas ocasionalmente, enquanto 25% responderam que “sim, sempre”. Nenhum colaborador marcou as opções “frequentemente”, “raramente” ou “nunca”.

Esse cenário revela uma participação restrita e esporádica dos colaboradores nas decisões do setor, o que pode indicar a ausência de uma gestão verdadeiramente participativa. Apesar de parte da equipe afirmar que é ouvida em determinados momentos, a predominância da resposta “ocasionalmente” sugere que o diálogo entre liderança e equipe não ocorre de forma sistemática ou contínua.

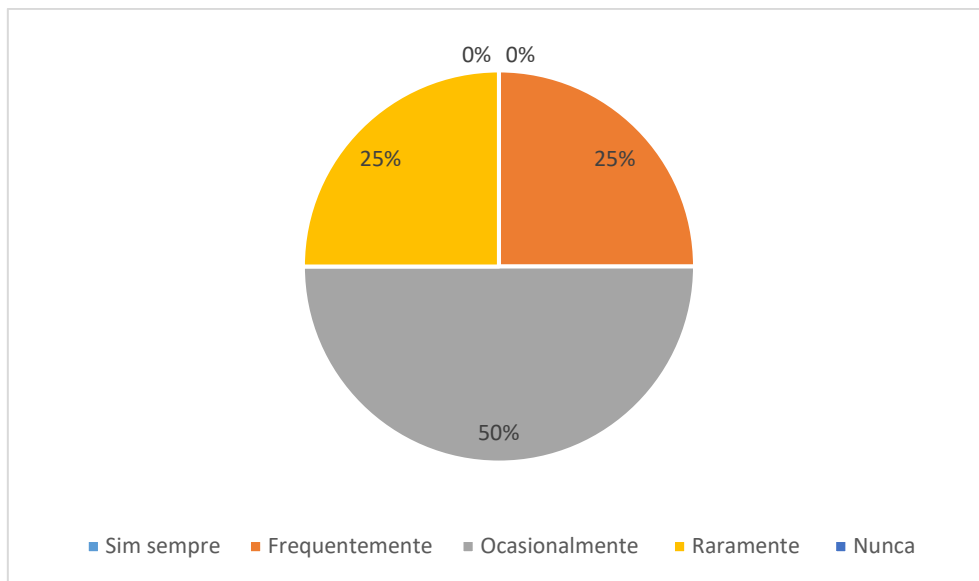
Sob a perspectiva teórica, autores como Chiavenato (2005) e Drucker (2001) ressaltam a importância de envolver os colaboradores nas decisões como forma de promover o engajamento, estimular a motivação e impulsionar a inovação. A liderança democrática, pautada pela comunicação aberta e valorização das ideias da equipe, contribui para a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e eficiente.

A recorrência da atuação pontual por parte da liderança, sem uma escuta ativa permanente, pode dificultar o fortalecimento de uma cultura baseada na confiança mútua, além de impactar negativamente na satisfação profissional e na retenção de talentos, aspectos essenciais para o desempenho sustentável das equipes.

Por outro lado, o fato de 25% dos colaboradores afirmarem que suas opiniões são sempre consideradas representa um sinal positivo. Essa percepção pode indicar a existência de práticas eficazes de gestão em determinados contextos internos, as quais podem ser ampliadas e replicadas em outras áreas da organização, fortalecendo um modelo de liderança mais inclusivo e engajador.

Em síntese, os dados evidenciam a necessidade de aprimorar os canais de comunicação horizontal, incentivar a autonomia dos colaboradores e adotar estratégias que favoreçam a participação ativa nas decisões, promovendo um ambiente organizacional mais democrático, transparente e alinhado aos princípios da gestão moderna.

Gráfico 3: Seu líder dá feedback sobre seu desempenho?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

O Gráfico 3, intitulado “Seu líder dá feedback sobre seu desempenho?”, apresenta dados significativos sobre a frequência com que os colaboradores recebem retorno de seus líderes. Segundo os resultados, 50% dos respondentes afirmaram receber feedback ocasionalmente, enquanto 25% relataram que isso ocorre frequentemente, e os outros 25% indicaram que o retorno acontece raramente. Nenhum colaborador marcou as opções “sempre” ou “nunca”, o que revela uma ausência tanto de regularidade quanto de completa omissão nesse processo.

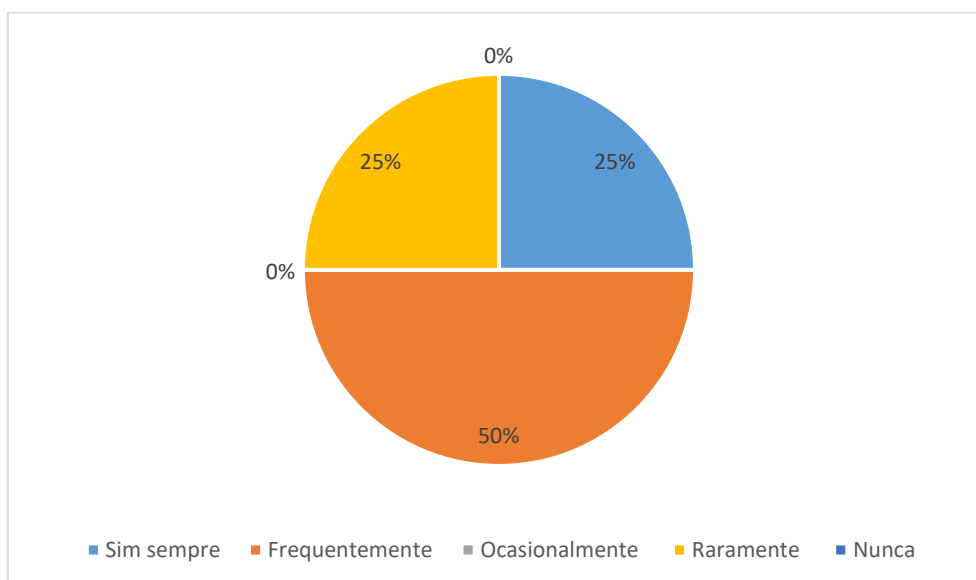
Essa distribuição demonstra que, embora o feedback esteja presente na rotina da organização, ele não é aplicado de maneira consistente. A predominância da resposta “ocasionalmente” sinaliza uma fragilidade na comunicação entre líderes e equipe, o que pode comprometer o desenvolvimento dos profissionais e enfraquecer o papel estratégico da liderança. Para Chiavenato (2014), o feedback é um instrumento essencial para alinhar expectativas, orientar comportamentos e impulsionar o desempenho individual e coletivo. Quando utilizado de forma esporádica, seu impacto positivo tende a ser reduzido.

A inexistência de respostas na opção “Sim, sempre” reforça a percepção de que não há uma cultura sólida de retorno contínuo e estruturado dentro da organização. Essa lacuna pode afetar o engajamento e a motivação dos colaboradores, pois, como afirma Maximiano (2012), a ausência de feedback frequente pode gerar dúvidas, desmotivação e sensação

de desvalorização. Por outro lado, os 25% que recebem feedback com frequência vivenciam um ambiente mais favorável ao aprendizado, no qual o retorno constante fortalece a confiança, a clareza de metas e o aperfeiçoamento profissional.

Autores como Bergamini (2009) destacam que práticas consistentes de feedback são fundamentais para o desenvolvimento humano e a integração entre os objetivos individuais e organizacionais. Dessa forma, os dados apontam para a necessidade de fomentar uma cultura de comunicação contínua e de preparar os líderes para oferecerem feedbacks construtivos, objetivos e regulares. Investir nessa prática é essencial para fortalecer os vínculos profissionais, valorizar os talentos internos e impulsionar os resultados da organização.

Gráfico 4: Você se sente motivado no ambiente de trabalho?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

O Gráfico 4, intitulado “Você se sente motivado no ambiente de trabalho?”, apresenta os dados em formato de gráfico de pizza e revela uma distribuição relevante quanto aos níveis de motivação percebidos pelos colaboradores. Conforme os resultados, 25% dos participantes afirmaram sentir-se sempre motivados, 50% frequentemente motivados e 25% relataram sentir-se raramente motivados. Nenhum dos respondentes selecionou as opções “ocasionalmente” ou “nunca”, o que aponta para uma divisão clara entre aqueles que se sentem motivados e os que enfrentam dificuldades nesse aspecto.

A motivação no ambiente de trabalho é essencial para o desempenho, o comprometimento e a satisfação dos profissionais. A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) destaca que fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, estão diretamente ligados à satisfação no trabalho, enquanto os fatores higiênicos, como condições físicas e salário, evitam a insatisfação, mas não necessariamente promovem o engajamento. Nesse sentido, o fato de que 75% dos colaboradores se sentem motivados com frequência ou sempre pode refletir a presença de um ambiente que estimula o crescimento, valoriza o esforço individual e proporciona condições favoráveis à realização profissional.

Esse cenário positivo também se alinha à Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (1985), que defende que a motivação intrínseca é fortalecida quando os indivíduos têm autonomia, desenvolvem competências e mantêm relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho. A predominância de respostas positivas pode, portanto, indicar que a organização oferece recursos que estimulam esses elementos.

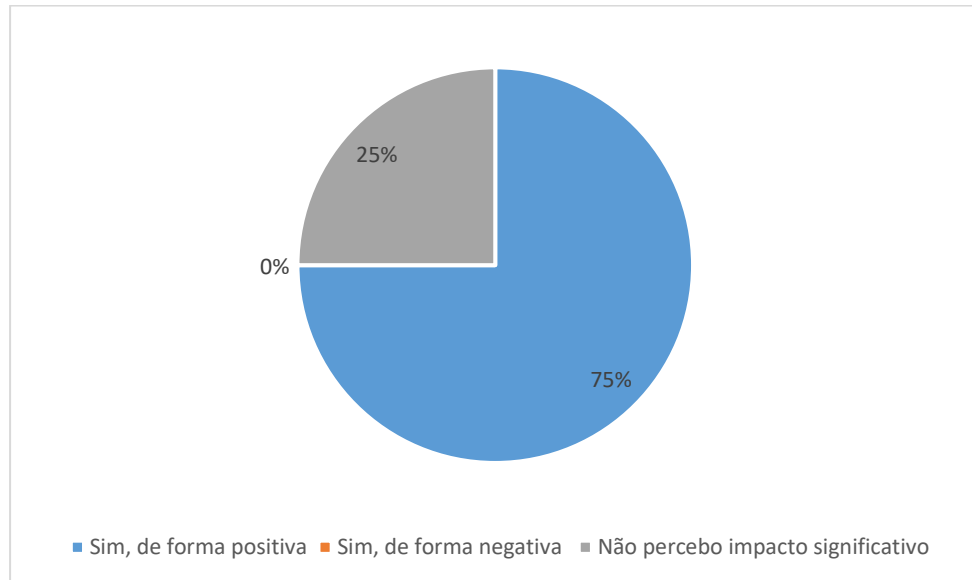
Por outro lado, a presença de 25% dos colaboradores que se sentem raramente motivados revela a existência de aspectos a serem aprimorados. A desmotivação pode ter origem em fatores como falta de reconhecimento, rotinas repetitivas, ausência de desafios, baixa perspectiva de crescimento ou desalinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais. A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) sugere que, quando necessidades básicas — como segurança, pertencimento e estima — não são plenamente atendidas, o indivíduo tende a apresentar menor envolvimento com o trabalho.

A ausência de respostas intermediárias, como “ocasionalmente”, e de percepções extremamente negativas, como “nunca”, pode demonstrar uma visão mais polarizada sobre a motivação no ambiente organizacional. Esse comportamento pode estar ligado à forma como a cultura interna lida com a comunicação, a escuta e o reconhecimento, fazendo com que os colaboradores percebam suas experiências de maneira mais extrema.

De modo geral, os dados indicam que a maioria dos profissionais percebe o ambiente como propício à motivação, o que representa um ponto favorável à gestão. No entanto, a existência de uma parcela significativa que demonstra baixa motivação reforça a importância de estratégias contínuas voltadas ao engajamento, como práticas de valorização, oportunidades de desenvolvimento e construção de um clima organizacional saudável. A adoção de ações periódicas, como pesquisas de clima e rodas de conversa,

pode ajudar a identificar e solucionar fatores que impactam negativamente a motivação e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Gráfico 5: Você acredita que a liderança do seu gestor influencia diretamente sua produtividade?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 5 revela que a maioria expressiva dos respondentes (75%) acredita que a liderança exercida por seus gestores influencia positivamente sua produtividade. Esse resultado evidencia a importância da atuação dos líderes no ambiente organizacional, reforçando a ideia de que um gestor com habilidades eficazes pode impactar diretamente o desempenho da equipe. A ausência de respostas indicando influência negativa (0%) sugere que, mesmo entre os que não percebem impacto significativo (25%), não há percepção de prejuízo causado pela liderança, o que pode ser interpretado como sinal de que, no mínimo, o comportamento dos líderes não compromete os resultados dos colaboradores.

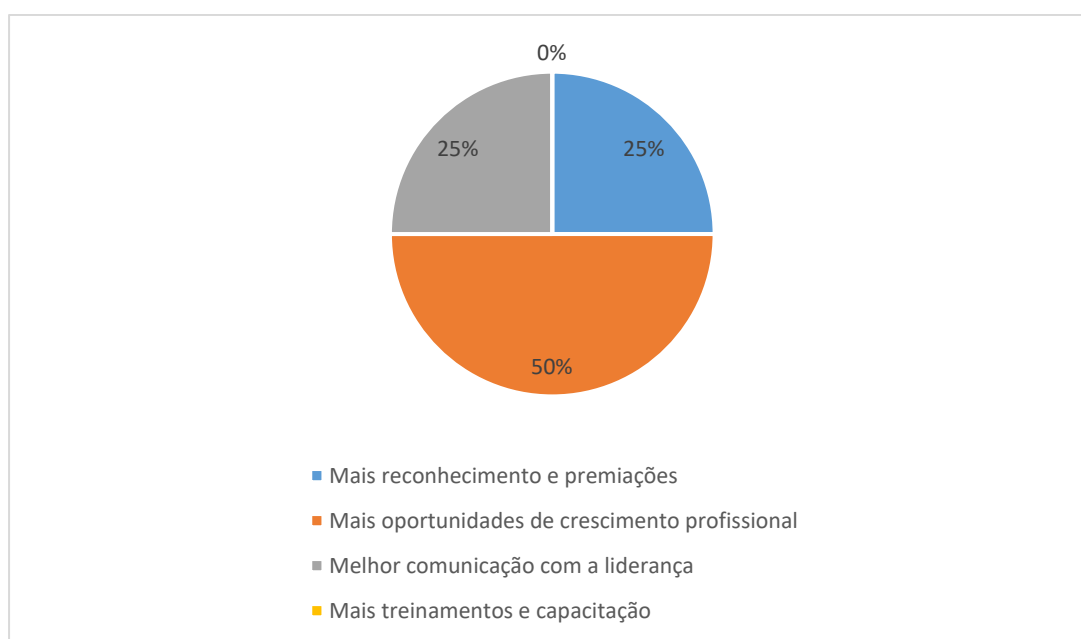
Do ponto de vista teórico, estudos em comportamento organizacional e psicologia do trabalho apontam que estilos de liderança como o transformacional, o participativo e o voltado para o desenvolvimento humano tendem a promover ambientes mais motivadores, favorecendo o engajamento, a criatividade e a confiança dos profissionais. A percepção positiva refletida na maioria das respostas pode estar relacionada à adoção de práticas como escuta ativa, comunicação clara, valorização do trabalho e promoção de um ambiente respeitoso e cooperativo. Esses elementos são amplamente reconhecidos na literatura

como fatores que contribuem para maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade.

Por outro lado, o fato de 25% dos participantes não identificarem um impacto direto da liderança em sua produtividade pode indicar que, para esse grupo, outros fatores como motivação interna, autonomia nas tarefas ou características específicas da função exercem maior influência sobre o desempenho. Essa variação reforça a complexidade das relações de trabalho e a necessidade de considerar múltiplos elementos ao avaliar os resultados organizacionais.

Em síntese, os dados revelam que a liderança é amplamente percebida como um fator positivo no que se refere à produtividade, reforçando a importância de investir continuamente na formação de líderes preparados para inspirar, orientar e contribuir com o crescimento da equipe e o alcance dos objetivos organizacionais, por meio de uma gestão estratégica e humanizada.

Gráfico 6: O que poderia ser melhorado na liderança do setor para que você se sentisse mais motivado e produtivo?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

A interpretação dos dados do Gráfico 6 revela que a principal demanda dos colaboradores em relação à liderança no setor está voltada à ampliação das oportunidades de crescimento profissional, mencionada por 50% dos respondentes. Esse dado indica que

a ascensão na carreira é percebida como um fator motivacional central, diretamente ligado ao aumento da produtividade. Tal percepção está alinhada a teorias da motivação no trabalho, como a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que apontam o desenvolvimento profissional e a autorrealização como elementos essenciais para o engajamento e a satisfação no ambiente corporativo.

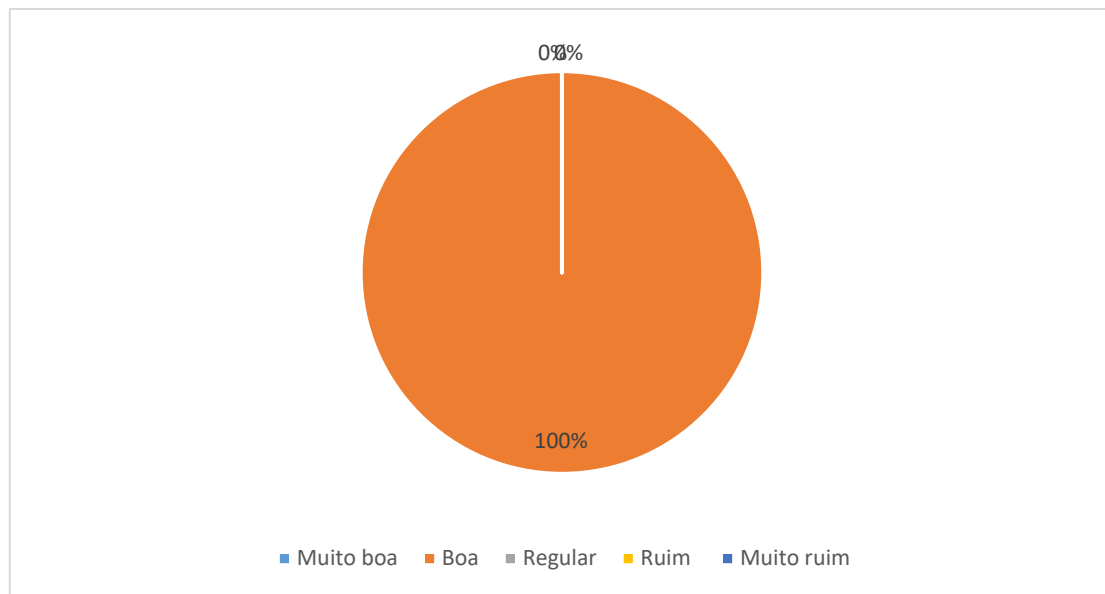
Além disso, 25% destacaram a valorização por meio de reconhecimento e premiações como aspecto relevante para uma liderança mais eficaz. Isso sugere que, embora o crescimento profissional seja prioridade, o reconhecimento pelo desempenho atual ainda exerce influência significativa sobre a motivação dos colaboradores. Estratégias de valorização, como feedback positivo e recompensas, fortalecem o vínculo entre indivíduo e organização, promovendo maior comprometimento e bem-estar no trabalho.

Outro ponto de destaque, igualmente apontado por 25%, refere-se à necessidade de uma comunicação mais eficaz por parte da liderança. Esse resultado reforça a importância do diálogo transparente, da escuta ativa e do feedback contínuo como ferramentas essenciais para o alinhamento de expectativas, a prevenção de conflitos e o fortalecimento da confiança entre líderes e suas equipes. A comunicação clara é frequentemente citada como um dos pilares da liderança contemporânea e tem papel decisivo na construção de ambientes colaborativos e produtivos.

Curiosamente, não houve menções à necessidade de mais treinamentos e capacitações, o que pode indicar que os colaboradores se sentem tecnicamente preparados para suas funções ou que, neste momento, consideram outras questões mais prioritárias. Ainda assim, é recomendável que a liderança mantenha a atenção voltada ao desenvolvimento contínuo, uma vez que a ausência de demanda imediata não elimina a importância da qualificação constante frente às mudanças do mercado.

Assim, os dados analisados indicam que uma liderança eficaz deve priorizar o estímulo ao crescimento profissional, implementar práticas de reconhecimento e investir na melhoria da comunicação com a equipe. Essas ações contribuem para um ambiente mais motivador, produtivo e alinhado aos objetivos organizacionais.

Gráfico 7: Como você avalia a comunicação entre você e seu líder?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

O Gráfico 7 revela que 100% dos respondentes avaliaram a comunicação entre líderes e equipe como “boa”, sem registros nas categorias “muito boa”, “regular”, “ruim” ou “muito ruim”. Embora esse resultado indique um cenário satisfatório, ele merece uma análise crítica fundamentada em estudos da área de gestão e comportamento organizacional.

A avaliação unânime como “boa” sugere a existência de uma comunicação funcional, caracterizada pela clareza na transmissão de informações, escuta ativa e confiança mútua. Esses elementos são fundamentais para o alinhamento de metas, a motivação da equipe e a resolução de conflitos de maneira construtiva. A comunicação eficiente, nesse sentido, cumpre papel essencial na manutenção de um ambiente de trabalho produtivo e coeso.

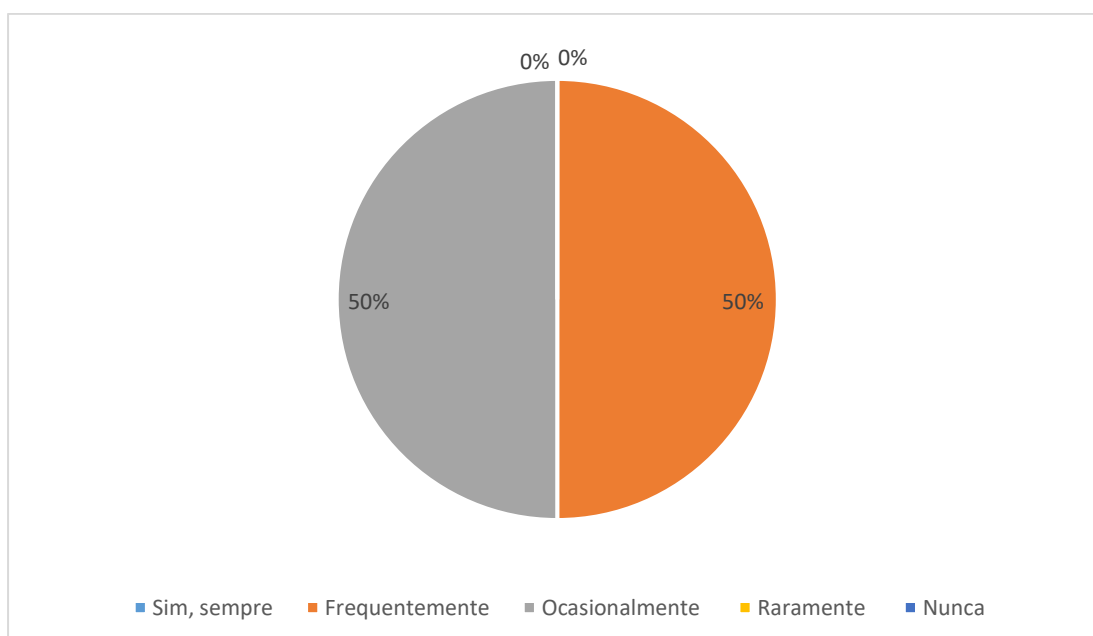
Por outro lado, a ausência da categoria “muito boa” pode indicar que, apesar da comunicação ser considerada satisfatória, ainda há aspectos a serem aprimorados. Pesquisas na área apontam que uma comunicação de excelência vai além da clareza: envolve empatia, feedback contínuo, transparência nas relações e abertura genuína ao diálogo. A inexistência dessa avaliação mais elevada pode refletir a percepção de que esses atributos ainda não são plenamente vivenciados no cotidiano organizacional.

Além disso, o fato de não haver avaliações negativas também pode demonstrar um ambiente harmonioso. No entanto, é importante considerar a possibilidade de respostas

cautelosas, especialmente em contextos onde críticas mais incisivas possam ser evitadas por receio de exposição. Portanto, ainda que os dados retratem uma realidade positiva, é prudente que a organização mantenha esforços voltados ao aperfeiçoamento contínuo da comunicação.

Investimentos em ações como capacitações, reuniões de feedback estruturado e fortalecimento de canais de escuta ativa podem elevar a qualidade das interações internas, transformando uma comunicação “boa” em um instrumento estratégico de excelência na gestão de pessoas.

Gráfico 8: Você sente que pode expressar suas opiniões e sugestões livremente?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

O Gráfico 8 apresenta uma distribuição equilibrada entre os respondentes que afirmam se sentir frequentemente (50%) e ocasionalmente (50%) à vontade para expressar suas opiniões e sugestões. A ausência de respostas nas categorias “sim, sempre”, “raramente” e “nunca” sugere que, embora não haja uma percepção de repressão significativa à liberdade de expressão, também não se observa um ambiente em que essa liberdade seja vivenciada plenamente. Trata-se, portanto, de um cenário intermediário no que diz respeito à cultura de abertura e participação.

A possibilidade de expressar ideias e sugestões está fortemente relacionada ao conceito de segurança psicológica no ambiente de trabalho, conforme definido por Amy

Edmondson. Essa segurança envolve a percepção de que os indivíduos podem se manifestar sem receio de punições, constrangimentos ou julgamentos. O fato de metade dos participantes indicar que apenas ocasionalmente se sente confortável para se expressar pode refletir barreiras sutis, como lideranças pouco acessíveis, ausência de espaços adequados para diálogo ou uma cultura organizacional ainda marcada pela verticalização.

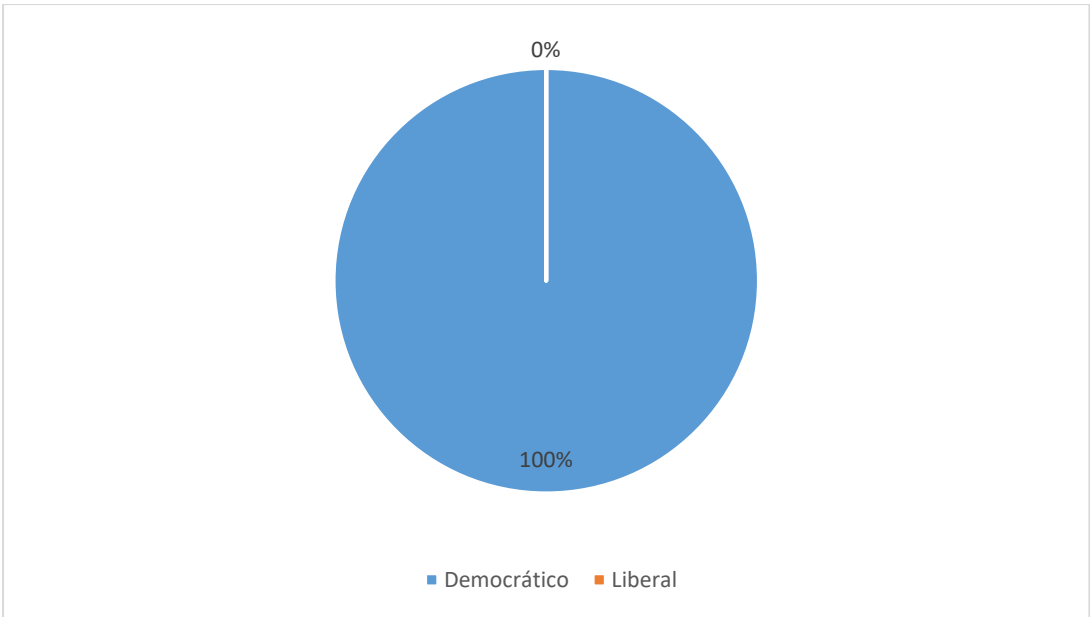
Ademais, a inexistência de respostas na opção “sim, sempre” revela que nenhum dos respondentes percebe o ambiente como totalmente acolhedor nesse aspecto. Essa constatação deve ser entendida como um ponto de atenção e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de aprimoramento. Para que se promova um ambiente mais participativo, é essencial adotar práticas que favoreçam o diálogo aberto, como encontros periódicos de escuta ativa, estímulo à inovação colaborativa e o preparo das lideranças para atuarem como facilitadoras da comunicação horizontal.

Dessa forma, embora os dados não revelem um quadro preocupante, indicam a necessidade de iniciativas que fortaleçam a liberdade de expressão interna e contribuam para a construção de uma cultura mais aberta, inclusiva e colaborativa. Essas características são fundamentais para o engajamento dos colaboradores, a geração de ideias inovadoras e o desenvolvimento organizacional sustentável.

3.2 Resultados questionário com o líder

A análise dos dados apresentados revela um conjunto de contradições e inconsistências significativas na percepção do líder sobre sua própria atuação e seus impactos na equipe. Em um primeiro momento, verifica-se que o líder se classifica como alguém que adota um estilo democrático de liderança, o qual pressupõe a valorização da participação dos colaboradores nas decisões organizacionais.

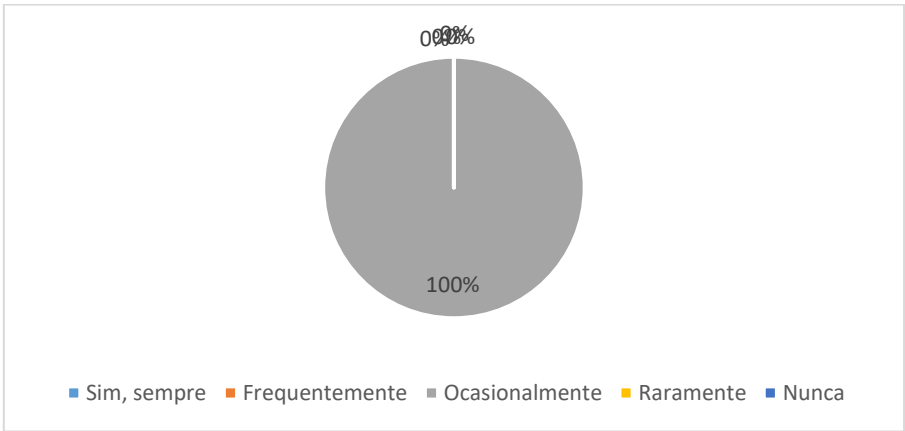
Gráfico 9: Como você descreveria seu estilo de liderança?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

No entanto, ao analisar a frequência com que o líder efetivamente envolve a equipe nas decisões (Gráfico 10), observa-se que a resposta foi “Ocasionalmente” (100%). Esse dado contrasta com os princípios da liderança democrática, que se fundamenta na participação ativa e constante dos colaboradores no processo decisório. A discrepância sugere que, embora exista uma percepção de adoção desse estilo, sua aplicação prática ainda é limitada.

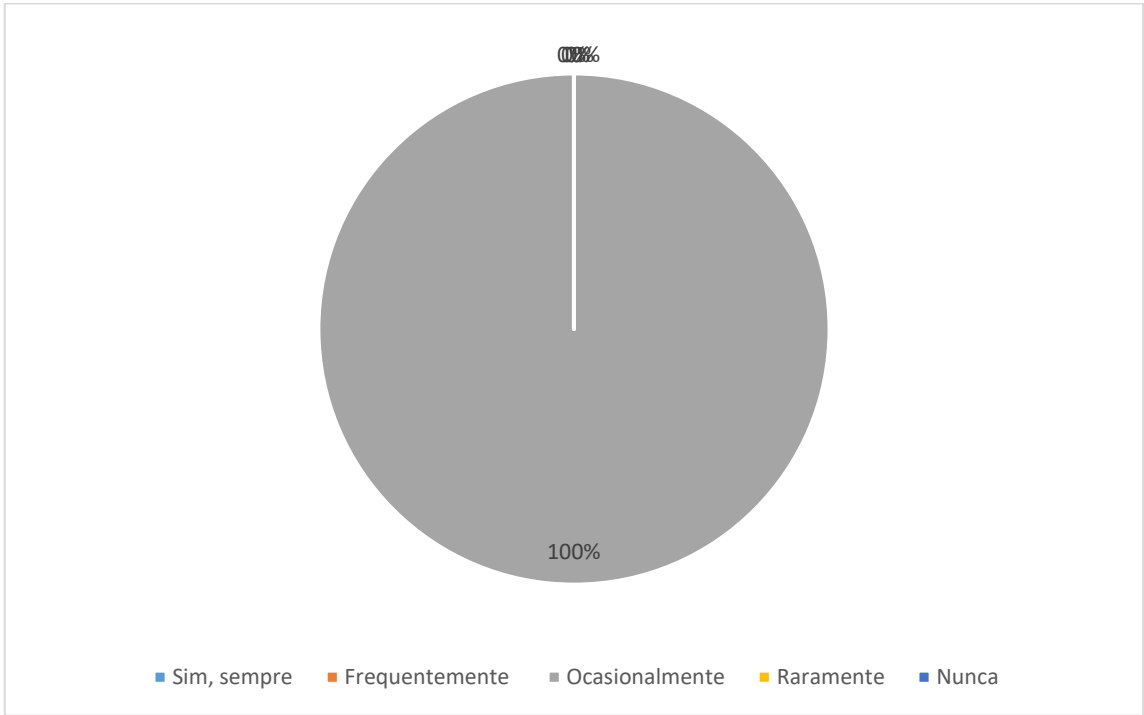
Gráfico 10: Você cotuma envolver sua equipe na tomada de decisões?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

Essa mesma discrepância se evidencia também no que diz respeito à prática do feedback (Gráfico 11). Embora este seja um elemento fundamental para uma liderança eficaz e alinhada ao estilo democrático, a frequência indicada foi apenas “Ocasionalmente”. Essa limitação pode afetar negativamente a qualidade da comunicação, a motivação dos colaboradores e o desenvolvimento profissional da equipe, enfraquecendo a construção de um ambiente de confiança e melhoria contínua.

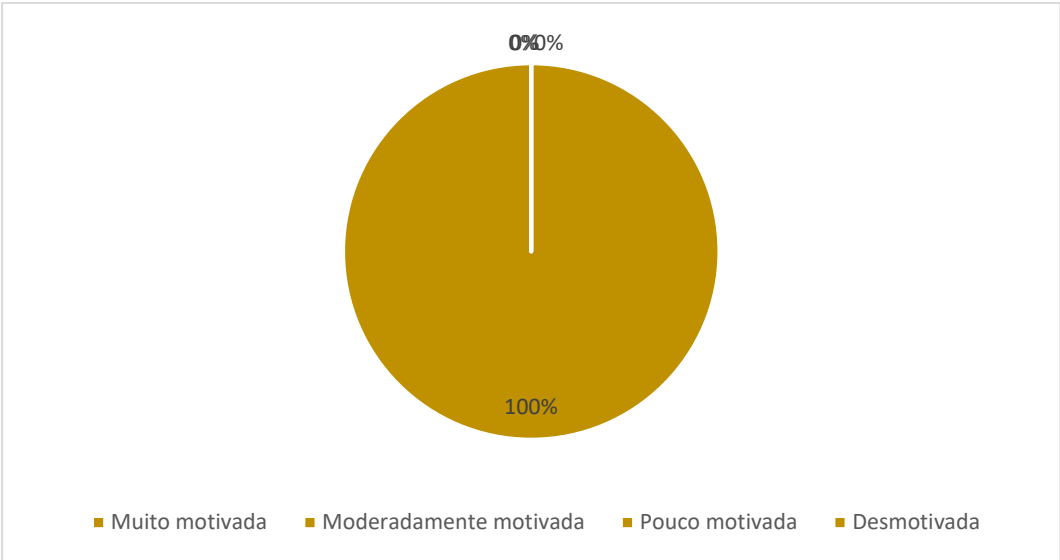
Gráfico 11: Você costuma dar feedback aos seus colaboradores?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

Tal prática pode estar diretamente associada à percepção do líder de que sua equipe demonstra baixos níveis de motivação (Gráfico 12). Esse cenário evidencia possíveis falhas nas estratégias de engajamento, reconhecimento e valorização dos colaboradores, elementos fundamentais para o fortalecimento do desempenho coletivo e individual.

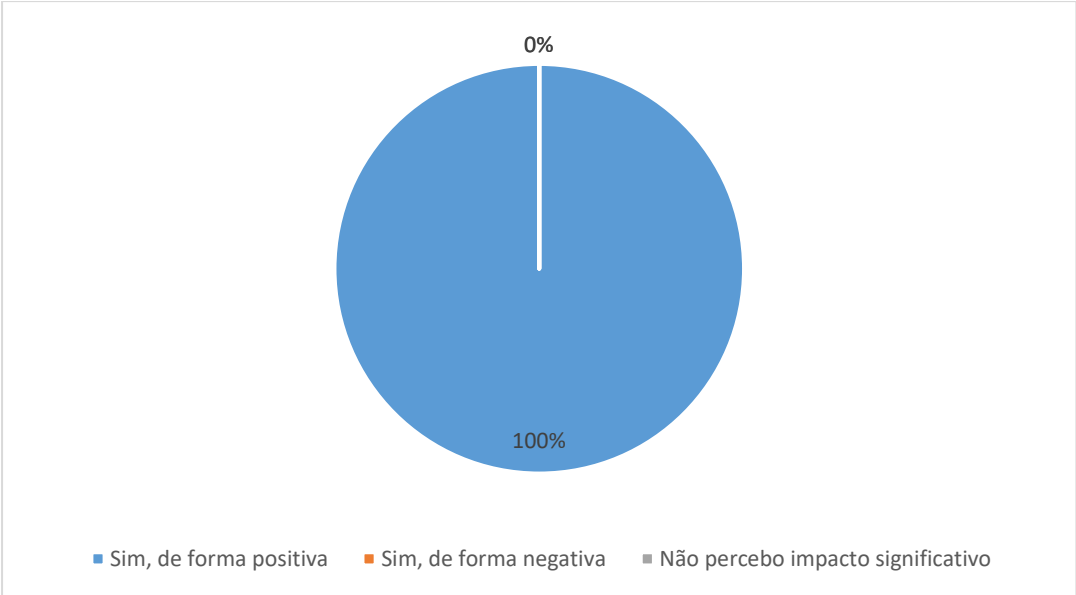
Gráfico 12: Como você avalia a motivação da sua equipe de vendas?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

Apesar disso, é interessante notar que o líder percebe sua influência sobre o desempenho da equipe como positiva (Gráfico 13), o que pode indicar uma visão pouco crítica ou enviesada sobre sua própria atuação.

Gráfico 13: Você percebe que sua liderança impacta diretamente o desempenho da equipe?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

Isso fica ainda mais evidente ao considerar os dados que indicam baixo envolvimento da equipe e a ausência de ações concretas de valorização, como reconhecimento, premiações ou oportunidades de crescimento (Gráfico 14).

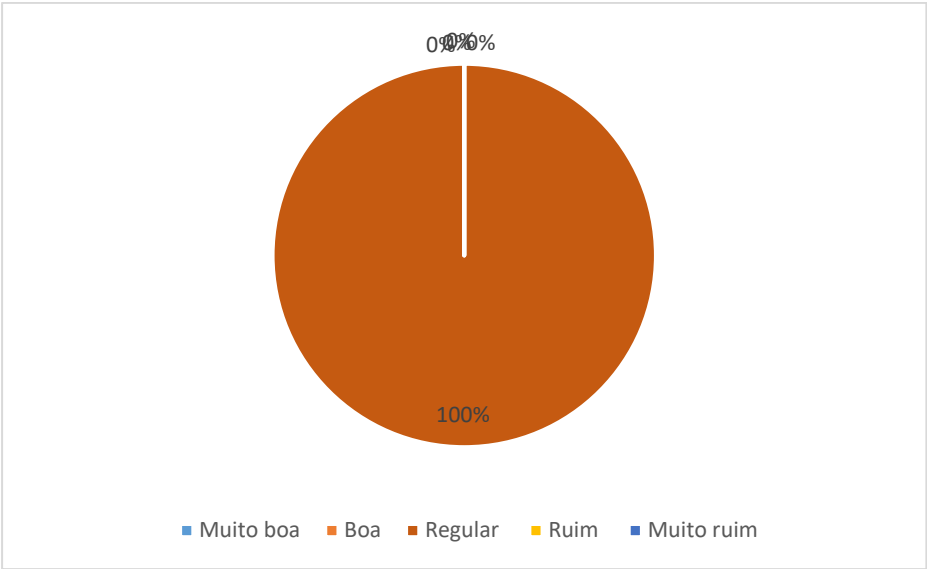
Gráfico 14: O que você faz para manter a equipe motivada?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

A única ação citada para promover a motivação é a comunicação aberta com a equipe; contudo, essa comunicação é avaliada pelo líder como apenas “regular” (Gráfico 15), indicando limitações no fluxo de informações e no diálogo interno do time.

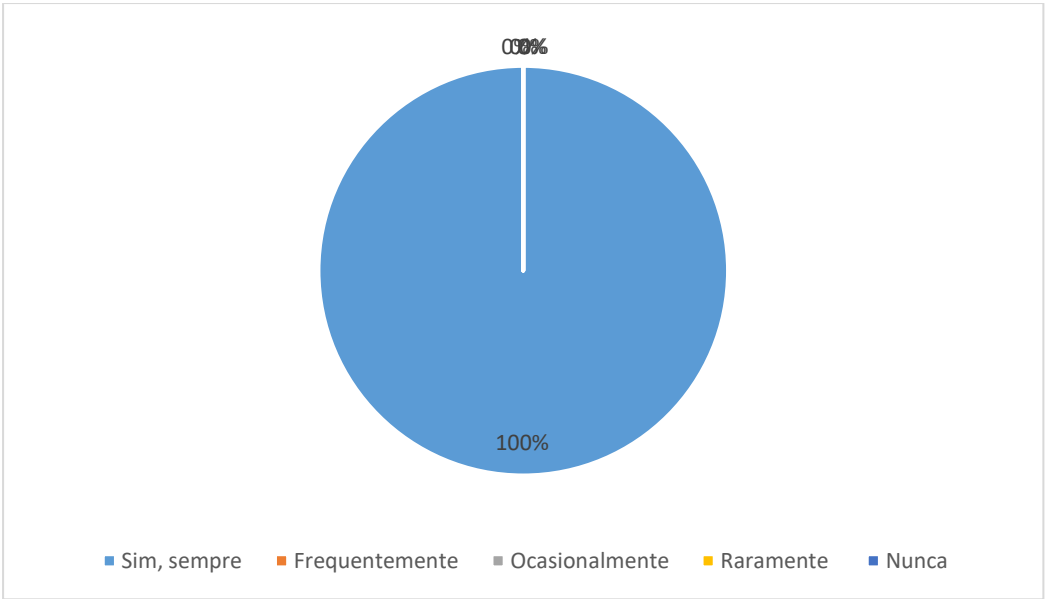
Gráfico 15: Como você avalia a comunicação dentro do seu time de vendas ?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

Por fim, embora o líder afirme que os colaboradores sempre se sentem à vontade para expressar suas opiniões (Gráfico 16), essa percepção não é corroborada pelas demais respostas. A baixa motivação da equipe, o feedback esporádico, a comunicação considerada regular e a participação ocasional nas decisões indicam um ambiente em que a liberdade de expressão pode estar limitada ou ser vista de forma distorcida pela liderança.

Gráfico 16: Você acredita que seus colaboradores se sentem à vontade para expressar suas opiniões?



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2025.

Portanto, os resultados indicam uma dissociação entre o estilo de liderança que o gestor acredita adotar e as práticas efetivamente aplicadas, o que pode prejudicar o desempenho e a motivação da equipe. A falta de mecanismos consistentes de reconhecimento, comunicação eficiente e participação ativa dos colaboradores evidencia a necessidade de revisar as estratégias de gestão, buscando uma liderança mais alinhada aos princípios democráticos e às reais necessidades da equipe.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou a importância da liderança como fator determinante no desempenho das equipes e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. A partir da análise dos dados coletados, foi possível observar que, embora o líder se considere adepto de um estilo democrático de gestão, suas práticas apresentam inconsistências que afetam negativamente o engajamento, a motivação e a participação efetiva dos colaboradores.

As contradições entre o estilo de liderança declarado e as ações efetivamente praticadas, como o envolvimento ocasional nas decisões, o fornecimento esporádico de feedback e a ausência de estratégias claras de valorização da equipe, revelam um desalinhamento entre teoria e prática. Essa disparidade compromete o ambiente organizacional e destaca a necessidade de um processo contínuo de autoavaliação por parte do gestor, visando aprimorar as relações interpessoais e a comunicação interna.

A pesquisa também evidenciou que uma liderança eficaz vai além da intenção declarada, exigindo atitudes concretas que promovam diálogo, reconhecimento, desenvolvimento profissional e valorização dos colaboradores. Nesse contexto, a compreensão crítica do próprio estilo de liderança e o compromisso com práticas alinhadas aos princípios democráticos são essenciais para construir uma equipe coesa, motivada e produtiva.

Portanto, conclui-se que investir na qualificação da liderança, por meio de capacitações, treinamentos e práticas de escuta ativa, é fundamental para fortalecer os vínculos entre líderes e liderados, promover um ambiente de trabalho saudável e alcançar melhores resultados organizacionais. A coerência entre discurso e prática deve ser um dos

pilares da gestão de equipes, especialmente em setores estratégicos como o de vendas, onde o desempenho humano impacta diretamente o sucesso institucional.

Como sugestão adicional, recomenda-se a criação de um programa interno de valorização denominado “Destaque do Semestre”, no qual colaboradores que se destacam em comprometimento, resultados e espírito de equipe sejam reconhecidos publicamente com certificados, brindes personalizados ou recompensas financeiras, como vales ou valores em dinheiro. A adoção de iniciativas como essa pode reforçar a cultura de valorização e engajamento, fortalecendo o papel da liderança na construção de um ambiente de alto desempenho.

REFERÊNCIAS

ANGNES, Ricardo. **Aprendendo a ser um líder completo: Como aperfeiçoar: modelo de gestão de vendas, geração de valor positivo e criação de um time vencedor.** Digitaliza Conteúdo, 2023.

ARRUDA, Katharina Teixeira et al. A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 20, n. 39, p. 45-69, 2022.

BARRETO, Maria Simone Prates; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa. Liderança global: contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 2, p. 80-99, 2021.

BARROSO, Glaciane Henrique Silva. **Competências de liderança e trabalho em equipa.** 2023. Tese de Doutorado.

BEM FILHO, Odilon; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios/Leadership and Motivation in Companies: Satisfactory Results. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 55, p. 261-277, 2021.

BRAGHIN, Danielle Gonçalo; LEONE, Giovana Mesquita; SANTOS, Guilherme Vinicius dos. Estudo sobre a formação do preço de venda: análise em dois estudos de caso de indústrias. 2023.

BRANDÃO, José Victor Soares Gontijo. Uma avaliação das estratégias de vendas e preços via e-commerce da empresa varejista Magazine Luiza S/A. 2022.

CAMARGO, Júlio César; PAULA, Amanda Diniz de. O processo de qualidade e sua influência no comportamento do consumidor e na competitividade empresarial. 2023.

CANTERMI, BRUNO DE AMORIM; LIZOTE, SUZETE ANTONIETA. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, p. 634-656, 2023.

CERUTTI, Priscila Sardi et al. Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 518-539, 2023.

CORTES, Maria de Fátima Cóias Faztudo. **A influência da liderança docente na motivação para aprendizagem do aluno em sala de aula. O caso de uma escola do Alentejo**. 2023. Tese de Doutorado. Universidade de Evora (Portugal).

DE ASSUNCAO, Michele Santos; RAFAEL, Everton Tumilheiro; PEREIRA, Marcell Fradeschi. TEAM BUILDING: UTILIZAÇÃO DA PRÁTICA DE TREINAMENTO OUTDOOR PARA DESENVOLVIMENTO MOTIVACIONAL DE EQUIPE: Liderança e Comportamento Organizacional. **Anais de Eventos Científicos CEJAM**, v. 11, 2024.

DE BRITO ARAÚJO, Kilma Miranda et al. Impactos das Ações de Liderança entre a Equipe Multiprofissional no Âmbito da Atenção Básica de Saúde. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 4, p. 699-712, 2023.

DE JESUS DANTAS, Angela Neri. Desafios enfrentados por mulheres ao assumirem cargos de liderança em empresas. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 513-521, 2023.

DE PAULA, Edson. **Protagonismo: como vencer a autossabotagem e obter resultados mais positivos em liderança, vendas e empreendedorismo**. Editora Autografia, 2022.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; DA ROCHA GRANGEIRO, Rebeca. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

DOS SANTOS, NEICE FERREIRA; MARTINS, SANDRA REGINA SILVA. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:: UMA ANALISE DA LIDERANÇA COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL DE UMA EQUIPE DE VENDAS. **Revista Mirante (ISSN 1981-4089)**, v. 16, n. 2, p. 341-356, 2023.

GUIMARÃES, Raphael et al. E-Liderança, motivação e clima organizacional: O caso do laboratório farmacêutico Alfa na Paraíba. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 9, n. 2, 2024.

LEITE, Lilian Laurencia; ROSA, Jaqueline. A Díade Vendedor-cliente: Uma leitura a partir da Teoria de adaptabilidade de venda no varejo. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 13, n. 1, p. 9, 2023.

LUCATELLI, Francine et al. Um pessimista convicto na minha equipe: estilos de liderança e motivação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 6-24, 2021.

LUNA, Thaylson Barros et al. Inovação, liderança e práticas ambientais na performance organizacional do setor bancário: Uma Survey no nordeste brasileiro. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 28-53, 2023.

MARCOS, Murilo Martins; DE ARAÚJO, Gisele Cássia; RIBEIRO, Letícia. Liderança no Contexto da Gestão de Pessoas: O Impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes de Sucesso. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 23, p. 132-145, 2022.

MELO, Wemerson Queiroz; GALDINO DOURADO, Jakson Luis; MACÊDO, Larissa Daiana. LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 17, n. 2, 2023.

MOLINA, Janete Viana; MOLINA, André Luis. Motivação e liderança nas organizações: revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 194-207, 2022.

MORAIS, Filipe Duarte Pereira. **Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa (Portugal).

MORO, Nicole Braga; SANTANA, Vitoria Justi de Oliveira. Cultura organizacional e liderança: o papel do líder na mudança cultural. 2024.

NASCIMENTO BENTO, André. **A Liderança como fator Motivacional**. 2021. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, Daniel Coelho de. Os Influenciadores Digitais e a liderança de opinião. 2023.

PAES, Alana et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.

SANTOS, André Filipe Lopes dos. **Liderança em instituições particulares de solidariedade social: estudo de caso na UMNCS**. 2024. Tese de Doutorado.

SEGINANDO, André; URBANEJA, Jordi; TEIXEIRA, Mário Coelho. Liderança e Motivação na Gestão do Desporto: Conceitos e implicações práticas na Administração Local [Leadership and Motivation in Sport Management: Concepts and practical implications in Local Authorities]. 2023.

SILVA, Beatriz; GUIMARÃES, Laurentino; MACHADO, Manuel. Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021.

SILVA, Jéssica Tavares; DOS SANTOS, Laís Millane Silva; MARQUES, Ieso Costa. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Editora Científica Digital**, v. 2, p. 23-40, 2022.

SILVA, Lays Fernanda da; SANTOS, Leandra Paula dos. Quais os tipos de liderança que impactam o clima organizacional. 2023.

SILVA, Vanessa Ribeiro. Estudo da liderança nas empresas familiares: uma revisão bibliométrica. 2023.

SOARES, Sofia Nogueira. Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas. 2021.

SOUZA, Hallayne Correa. Liderança e motivação: uma revisão bibliográfica. 2021.

VALADÃO, Fernanda Simões et al. Processo de comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e86111133465-e86111133465, 2022.