

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC ITAQUERA II
Curso Técnico em Administração

LETICIA ARCANJO MATEUS PEREIRA
MANUELLA HELENA LIMA DA SILVA
MARIA EDUARDA OLIVEIRA CUNHA
PEDRO HENRIQUE BARBOSA BRITO
PEDRO HENRIQUE DOS SANTOS

**LIDERANÇA PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO**

São Paulo
2026

LETICIA ARCANJO MATEUS PEREIRA
MANUELLA HELENA LIMA DA SILVA
MARIA EDUARDA OLIVEIRA CUNHA
PEDRO HENRIQUE BARBOSA BRITO
PEDRO HENRIQUE DOS SANTOS

**LIDERANÇA PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado como requisito parcial à obtenção do
diploma de Técnico em Administração, na
Instituição Escolar de Ensino Técnico ETEC
Itaquera II.

Orientadora: Valeria Eduardo Silva

São Paulo

2026

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus, por nos conceder saúde, força, sabedoria e perseverança ao longo desta trajetória acadêmica, permitindo que superássemos os desafios e alcançássemos esta importante conquista.

Aos nossos familiares, expressamos nossa profunda gratidão pelo amor, incentivo, compreensão e apoio incondicional durante toda a realização deste trabalho. O suporte recebido foi fundamental para que mantivéssemos a dedicação necessária ao longo do curso.

Aos colegas de turma, agradecemos pela convivência, pelas experiências compartilhadas, pelo companheirismo e pelas contribuições que enriqueceram nossa formação acadêmica e pessoal.

À nossa professora orientadora, Valeria Eduardo Silva, registramos nosso sincero agradecimento pela dedicação, paciência, disponibilidade e valiosas orientações, que foram essenciais para a realização desta pesquisa e para a construção deste trabalho.

Ao orientador do curso, professor Anderson Roberto Ferreira, agradecemos pelo apoio, pelos ensinamentos e pelo comprometimento com a formação acadêmica dos estudantes, contribuindo significativamente para nosso crescimento profissional e pessoal.

Por fim, agradecemos a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão desta importante etapa de nossas vidas.

Nosso sincero muito obrigado!

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus, aos nossos familiares e a todos que nos incentivaram e apoiaram ao longo desta trajetória acadêmica, contribuindo para a realização deste importante objetivo.

“Sozinhos podemos fazer tão pouco; juntos podemos fazer muito.”

Helen Keller

RESUMO

A liderança participativa tem se destacado como uma estratégia importante para a gestão de pessoas, especialmente em pequenas e médias empresas do setor de comércio. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a liderança participativa contribui para a motivação dos colaboradores nesse contexto organizacional. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e materiais especializados sobre liderança, motivação e comportamento organizacional. Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um formulário eletrônico composto por questões fechadas e abertas direcionadas a colaboradores e líderes. Os resultados evidenciaram que práticas como comunicação aberta, escuta ativa, valorização profissional, feedback e participação nas decisões contribuem significativamente para o aumento da motivação, do engajamento e do sentimento de pertencimento dos colaboradores. Por outro lado, a ausência dessas práticas mostrou-se associada à desmotivação, insegurança e redução do envolvimento com o trabalho. As análises confirmaram os pressupostos teóricos discutidos ao longo do estudo, demonstrando que a liderança participativa favorece relações organizacionais mais colaborativas e um ambiente de trabalho mais saudável. Conclui-se que esse modelo de liderança constitui um importante instrumento para o fortalecimento da motivação e para a melhoria dos resultados organizacionais em pequenas e médias empresas do setor de comércio.

Palavras-chave: Liderança participativa. Motivação. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Participative leadership has emerged as an important strategy for people management, especially in small and medium-sized companies in the commercial sector. This study aimed to analyze how participative leadership contributes to employee motivation in this organizational context. The research was characterized as exploratory and descriptive, adopting both qualitative and quantitative approaches. Initially, a bibliographic review was conducted using books, scientific articles, and specialized materials on leadership, motivation, and organizational behavior. Subsequently, field research was carried out through an electronic questionnaire composed of closed and open-ended questions addressed to employees and leaders. The results showed that practices such as open communication, active listening, professional recognition, feedback, and employee participation in decision-making processes significantly contribute to increased motivation, engagement, and sense of belonging. On the other hand, the absence of these practices was associated with demotivation, insecurity, and reduced involvement at work. The analyses confirmed the theoretical assumptions discussed throughout the study, demonstrating that participative leadership promotes more collaborative organizational relationships and a healthier work environment. It is concluded that this leadership model constitutes an important tool for strengthening employee motivation and improving organizational results in small and medium-sized companies in the commercial sector.

Keywords: Participative leadership. Motivation. People management. Organizational behavior. Small and medium-sized enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percepção dos colaboradores sobre a consideração de suas opiniões pela liderança.	27
Figura 2 – Retorno da liderança diante das opiniões e dificuldades dos colaboradores	28
Figura 3 – Percepção de segurança para se posicionar no ambiente de trabalho	29
Figura 4 – Influência da escuta da liderança na motivação dos colaboradores.....	31
Figura 5 – Motivação dos colaboradores para contribuir com ideias e sugestões.....	32
Figura 6 – Impacto da ausência de escuta na motivação dos colaboradores.....	33
Figura 7 – Influência da comunicação da liderança no ambiente de trabalho.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais percepções dos colaboradores sobre a escuta da liderança no ambiente organizacional.....	36
Tabela 2 – Impactos da escuta da liderança na motivação e no envolvimento dos colaboradores.....	39
Tabela 3 – Principais sugestões dos colaboradores para melhoria da escuta, do clima organizacional e da motivação	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Contexto e problematização	11
1.2. Hipótese de Solução	12
1.3. Objetivos	12
1.4. Justificativa	13
1.5. Metodologia	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Pressupostos conceituais de liderança	15
2.2. Fundamentos de liderança	16
2.3. Liderança participativa: definição e características	18
2.4. Liderança participativa e motivação	21
2.5. Liderança participativa e Pequenas e Médias Empresas (PMEs)	22
2.6. Liderança participativa no setor do comércio	23
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
3.1. Caracterização das etapas da pesquisa	26
3.1.1. Análise da percepção dos colaboradores sobre participação nas decisões	26
3.1.2. Análise do retorno da liderança às opiniões e dificuldades dos colaboradores	28
3.1.3. Segurança para expressão de opiniões no ambiente de trabalho	29
3.1.4. Influência da escuta da liderança na motivação dos colaboradores	30
3.1.5. Motivação para contribuir com ideias e sugestões na organização	32
3.1.6. Impactos da ausência de escuta da liderança na motivação dos colaboradores	33
3.1.7. Influência da comunicação da liderança no ambiente de trabalho	34
3.1.8. Percepções qualitativas sobre a escuta da liderança no ambiente organizacional	36
3.1.9. Impactos da escuta da liderança na motivação e no envolvimento profissional	38
3.1.10. Sugestões dos colaboradores para melhoria da escuta, do clima organizacional e da motivação	41
3.1.11. Percepções da liderança sobre motivação e participação no ambiente organizacional	43
3.1.13. Síntese dos resultados da pesquisa	45
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – Questionário Aplicado aos Colaboradores	50
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Líder	52

1. INTRODUÇÃO

As transformações contemporâneas nos ambientes de trabalho têm exigido cada vez mais a habilidade com gestão de pessoas como elemento estratégico para o sucesso organizacional. Em um cenário marcado por competitividade, inovação constante e mudanças nas relações profissionais, o papel da liderança ultrapassa a função tradicional de comando e controle, passando a assumir caráter formativo, relacional e motivacional.

Nesse contexto, pequenas e médias empresas do setor de comércio enfrentam desafios específicos relacionados à gestão de equipes, à tomada de decisões rápidas e à necessidade de manter colaboradores engajados em ambientes frequentemente pressionados por metas, atendimento direto ao público e limitações estruturais. Assim, compreender como diferentes estilos de liderança influenciam a motivação dos colaboradores torna-se um campo relevante de investigação científica.

Entre as abordagens contemporâneas, a liderança participativa emerge como um modelo capaz de fortalecer vínculos profissionais, ampliar o comprometimento coletivo e favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos. Ao estimular a participação dos colaboradores nos processos decisórios, esse modelo contribui para o desenvolvimento organizacional articulando desempenho, pertencimento e responsabilidade compartilhada. Porém, nem todas as empresas conseguem aplicar esse modelo de forma eficaz.

Dessa forma, este estudo busca investigar a relação entre liderança participativa e motivação dos colaboradores em pequenas e médias empresas do setor de comércio, analisando suas contribuições, limites e possibilidades no contexto organizacional atual.

1.1. Contexto e problematização

Apesar do reconhecimento crescente da importância da liderança na gestão organizacional, muitas pequenas e médias empresas ainda adotam modelos centralizadores de decisão, nos quais a participação dos colaboradores é limitada.

Pesquisas recentes sobre empresários brasileiros mostram que líderes de pequenas e médias empresas vivem situação de alta centralização de decisões, com grande parte do protagonismo concentrado em uma ou poucas pessoas da gestão (Instituto Locomotiva, 2024 apud EBC, 2024). Tal realidade levanta o seguinte questionamento: de que maneira a liderança

participativa pode contribuir para a motivação dos colaboradores em pequenas e médias empresas do setor de comércio?

1.2. Hipótese de Solução

Esta pesquisa parte da hipótese de que a adoção de práticas de liderança participativa favorece o aumento da motivação dos colaboradores, uma vez que promove comunicação aberta, confiança mútua, responsabilidade compartilhada e maior senso de pertencimento organizacional, impactando positivamente o desempenho individual e coletivo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral:

Analisar de que forma a liderança participativa contribui para a motivação dos colaboradores em pequenas e médias empresas do setor de comércio.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Compreender os fundamentos teóricos da liderança organizacional e seus principais estilos, situando a liderança participativa no campo da Administração.
- Identificar os conceitos, características e princípios que definem a liderança participativa no contexto organizacional.
- Investigar a relação entre a participação nas decisões organizacionais, a motivação e o desempenho dos colaboradores.
- Analisar as percepções de líderes e colaboradores acerca das práticas de liderança participativa no ambiente de trabalho.
- Relacionar a liderança participativa às práticas de gestão de pessoas, evidenciando suas contribuições teóricas e organizacionais para a Administração.
- Avaliar os benefícios, desafios e limites da aplicação da liderança participativa em organizações, especialmente em empresas comerciais.

1.4. Justificativa

A discussão e a pesquisa sobre o impacto da liderança na motivação dos colaboradores são de extrema relevância, uma vez que a base do convívio organizacional está diretamente relacionada à forma como a administração se comunica e se relaciona com seus funcionários. Em ambientes onde os líderes não possuem habilidades adequadas para conduzir suas equipes, dificilmente se estabelece um clima organizacional saudável, o que pode ocasionar desmotivação, conflitos internos, queda de produtividade e até mesmo impactos psicológicos na vida pessoal dos colaboradores. Diante disso, compreender a influência da liderança participativa torna-se essencial para o fortalecimento da motivação e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

Os principais beneficiados com esta pesquisa serão os colaboradores e os líderes de pequenas e médias empresas do setor de comércio. Os líderes poderão aprimorar suas práticas de gestão, fortalecendo a motivação e o engajamento de suas equipes, enquanto os colaboradores serão beneficiados por um ambiente de trabalho mais participativo, saudável e produtivo, refletindo diretamente no desempenho e no desenvolvimento da organização.

A relevância deste estudo se evidencia tanto no âmbito acadêmico quanto no prático. Na área da Administração, o tema contribui para o aprofundamento dos conhecimentos no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional. Na prática, sua importância manifesta-se na formação de estratégias voltadas ao sucesso organizacional, na prevenção de demissões e redução da rotatividade, na construção de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, bem como nos impactos diretos sobre o desempenho e os resultados financeiros das empresas.

Conclui-se, portanto, que a liderança participativa exerce papel determinante no fortalecimento da motivação e na criação de um ambiente organizacional equilibrado e produtivo. Investir na formação de líderes conscientes e preparados para gerir pessoas de forma humanizada é um passo essencial para promover o desenvolvimento sustentável das organizações, gerando benefícios tanto para os indivíduos quanto para os resultados corporativos.

1.5. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, e foi desenvolvida em duas etapas:

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros e materiais especializados da área de Administração, obras e estudos consolidados sobre liderança, motivação e comportamento organizacional, visando fundamentar teoricamente a investigação.

Posteriormente, foi conduzida a pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário simples aplicado a colaboradores e líderes de pequenas e médias empresas do setor de comércio, buscando compreender percepções práticas sobre os efeitos da liderança participativa na motivação e no desempenho. Os dados coletados foram analisados de forma interpretativa e estatística, buscando identificar percepções, padrões de comportamento e relações entre práticas de liderança participativa e níveis de motivação profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Pressupostos conceituais de liderança

No cenário atual do empreendedorismo, a motivação dos colaboradores tem se mostrado um fator essencial para o alcance de melhores resultados e para a construção de um ambiente de trabalho saudável. Entretanto, nem todas as organizações conseguem aplicar um modelo eficaz, especialmente em pequenas e médias empresas – em particular, no setor de comércio – o que levanta questionamentos sobre a real influência e eficiência dos líderes no engajamento e desempenho das equipes nessas organizações.

Entre os diversos estilos de liderança desenvolvidos em busca de melhores resultados, a liderança participativa vem ganhando destaque por valorizar a escuta ativa, o envolvimento dos funcionários nas decisões e o fortalecimento da confiança mútua. Desta forma, é possível inferir que ninguém precisa de um cargo de liderança formal para ser um líder. Mas ser uma liderança efetiva significa executar a visão da empresa e vivenciar valores como integridade, ética, honestidade, respeito, humildade e serviço. Além disso, abrange o que essa liderança faz e como influencia as pessoas lideradas para que alcancem todo o seu potencial e atinjam metas de desempenho.

Taiza Krueder, colunista da revista Exame e CEO há duas décadas, afirma que liderança eficaz não se constrói apenas por meio da autoridade formal, mas principalmente pela capacidade de escuta, aprendizado contínuo e desenvolvimento das pessoas ao redor. Ela destaca que a experiência de ser liderado também contribui para a formação de líderes mais conscientes, pois permite compreender as necessidades, expectativas e desafios enfrentados pelas equipes no cotidiano organizacional. Para Krueder, “não existe certo ou errado absoluto. O que existe é alinhamento – ou falta dele – com a cultura da organização” (KRUEDER, 2026).

Embora não exista uma única definição universalmente aceita sobre liderança, autores como James MacGregor Burns, Kurt Lewin, Idalberto Chiavenato, Bernard Bass e outros nomes que são referência sobre o assunto, contribuem – ainda que cada um tenha sua própria perspectiva – para a convergência de uma literatura acadêmica consistente.

Por meio de pesquisa Bibliográfica em fontes já consolidadas, este estudo empenha-se em compreender como a liderança participativa pode ser trabalhada de maneira eficaz como recurso para motivação dos colaboradores no contexto de pequenas e médias empresas do setor de comércio. Além disso, a pesquisa busca ainda, por meio de questionário aplicado a

colaboradores e líderes, compreender percepções práticas sobre os efeitos da liderança participativa na motivação de equipes dentro das organizações.

2.2. Fundamentos de liderança

A liderança pode ser compreendida como um processo de influência social, econômica e cultural no qual uma pessoa – o líder – orienta e motiva um grupo para alcançar metas comuns, dentro de uma organização. Ao longo do tempo, diferentes correntes teóricas buscaram explicar como essas influências acontecem, o que resultou em um conceito dinâmico e em constante evolução dentro dos estudos organizacionais. Assim, não existe um conceito único e definitivo de liderança, mas sim um campo conceitual em permanente construção, ajustado às demandas de cada contexto histórico e organizacional.

Nas primeiras abordagens teóricas, predominou a perspectiva dos traços de liderança, que buscava identificar características pessoais consideradas naturais aos líderes, como carisma, inteligência ou autoconfiança. Neste sentido, Lück (2010, p. 35) afirma que a “liderança pode ser conceituada como o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização”. Posteriormente, os estudos avançaram para as abordagens comportamentais, deslocando o foco da personalidade para as ações e práticas adotadas pelos líderes no relacionamento com suas equipes. Com a complexidade crescente das organizações, surgiram as teorias situacionais e contingenciais, que defendem a adaptação do estilo de liderança às circunstâncias, às tarefas e ao nível de maturidade dos liderados.

Lacombe (2005, p. 202–203) destaca que a liderança não decorre apenas das características individuais do líder, mas também das circunstâncias e das interações com os liderados. Essa visão abre espaço para abordagens comportamentais e situacionais, o que é especialmente relevante para contextos de pequenas e médias empresas (PMEs), onde o estilo de liderança quase sempre se aproxima mais da relação pessoal do que de processos burocráticos formais.

Mais recentemente, destacam-se as abordagens transformacionais e contemporâneas, que enfatizam inspiração, propósito, inovação e desenvolvimento humano. Esse percurso histórico evidencia que a liderança não é um conceito estático, mas um fenômeno multifacetado, cuja compreensão exige rigor acadêmico e domínio das diferentes perspectivas teóricas que estruturam o campo da administração e do comportamento organizacional.

A classificação clássica dos estilos de liderança proposta a partir dos estudos de Kurt Lewin representa um marco importante para a compreensão das relações entre líderes e equipes dentro das organizações. Essa abordagem identifica três modalidades fundamentais — autocrática, democrática e liberal — que se diferenciam principalmente pelo grau de participação concedido aos liderados no processo decisório. Conforme apontam Blake e Mouton (1996 apud Lück, 2010), essas modalidades não devem ser entendidas como modelos rígidos, mas como referências analíticas que ajudam a compreender como o comportamento do líder influencia o clima organizacional, a motivação e o desempenho coletivo.

No estilo autocrático, o líder toma decisões de forma centralizada, sem envolver a equipe nas discussões, ou seja, o poder de decisão permanece concentrado na figura do líder, que define metas, métodos e procedimentos sem a participação ativa da equipe. Esse modelo tende a priorizar rapidez na tomada de decisões e controle das atividades, sendo frequentemente adotado em contextos que exigem disciplina, padronização ou respostas imediatas. Contudo, a centralização excessiva pode limitar a criatividade dos colaboradores, reduzir o senso de pertencimento e gerar dependência hierárquica, impactando negativamente o engajamento a longo prazo.

Já na liderança democrática, o líder busca escutar e considerar opiniões antes de decidir, mantendo, porém, o poder final de decisão. É uma liderança que se caracteriza pela valorização do diálogo e pela inclusão dos membros da equipe nas discussões relacionadas ao trabalho. Embora o líder mantenha a responsabilidade final pelas decisões, ele estimula a participação, considera diferentes perspectivas e promove maior compartilhamento de ideias.

Esse estilo tende a fortalecer relações de confiança, ampliar o comprometimento dos colaboradores e favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos. Assim, a liderança democrática representa uma transição importante entre modelos centralizadores e práticas contemporâneas como a gestão participativa, nas quais a construção coletiva se torna elemento estratégico para o alcance de resultados sustentáveis.

No contexto da liderança participativa, observa-se uma aproximação conceitual com o modelo democrático, porém com maior ênfase na participação ativa dos colaboradores no processo decisório nas organizações. Enquanto a liderança democrática pressupõe a escuta e a consideração das opiniões da equipe, a liderança participativa amplia esse processo ao incentivar a corresponsabilidade na definição de metas, na resolução de problemas e na construção de estratégias de trabalho. Como apontam estudos sobre gestão participativa:

“A gestão participativa é voltada às pessoas e à participação dos liderados no processo decisório: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, com espaço para o diálogo e tomada de decisões de acordo com o bem comum do coletivo” (BELINE, 2017, p. 1).

2.3. Liderança participativa: definição e características

A liderança participativa pode ser definida como um estilo em que o líder envolve ativamente os membros da equipe na tomada de decisões, na elaboração de metas e na organização de processos de trabalho. De acordo com materiais de consultoria organizacional, “a liderança participativa caracteriza-se pelo envolvimento ativo da equipe nas decisões, valorizando diálogo, colaboração e confiança” (SLA Coaching, 2025).

Essa perspectiva fortalece o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com os resultados, uma vez que os colaboradores deixam de ser apenas executores de tarefas e passam a assumir papel ativo na condução das atividades da organização. A participação nas decisões estimula autonomia, confiança mútua e desenvolvimento de competências socioemocionais, como cooperação, comunicação e responsabilidade compartilhada. Dessa forma, a liderança participativa contribui para a construção de relações profissionais mais horizontais, favorecendo o engajamento da equipe e criando condições para maior inovação e adaptação diante das demandas contemporâneas do ambiente de trabalho.

Um dos estudos clássicos mais citados sobre liderança participativa é o de Rensis Likert, que identificou quatro estilos de liderança, destacando que os gestores mais eficientes são aqueles que priorizam o bem-estar dos colaboradores sobre a mera execução de tarefas (LIKERT apud Lück, 2002, p. 39). Lück resume quatro aspectos centrais da liderança participativa: apoio – valorizar o subordinado, reconhecendo seu esforço e competências; ênfase no objetivo – entusiasmar a equipe para realizar o trabalho com sentido e propósito; facilitação do trabalho – auxiliar na superação de obstáculos e na solução de problemas; facilitação da interação – viabilizar a comunicação e a cooperação entre os membros da equipe.

Esses quatro elementos ajudam a compreender por que empresas que adotam a liderança participativa tendem a ter maior engajamento, produtividade e retenção de talentos, especialmente em setores de contato direto com o público, como o comércio. Entre os princípios fundamentais que estruturam esse modelo de liderança e são amplamente reconhecidos na literatura de gestão e comportamento organizacional estão: a comunicação aberta, a confiança mútua, a responsabilidade compartilhada e o empoderamento dos colaboradores.

2.3.1. A comunicação aberta

Em um texto voltado à prática organizacional, Pontotel (2026) reforça que “o líder participativo valoriza a diversidade de pensamentos e experiências, reconhecendo que a contribuição de todos é fundamental para o sucesso do grupo”. Desta forma, a comunicação aberta constitui-se em um dos pilares da liderança participativa, pois possibilita a circulação transparente de informações e o fortalecimento do diálogo entre líderes e liderados.

Diferentemente de modelos hierárquicos tradicionais, nos quais a comunicação ocorre predominantemente de forma vertical, a liderança participativa incentiva a troca constante de ideias, feedbacks e percepções sobre o trabalho. Esse processo favorece a construção coletiva de soluções e amplia a compreensão dos objetivos organizacionais por todos os membros da equipe. Segundo Lück (2010), a liderança eficaz está diretamente associada à capacidade do gestor de mobilizar pessoas por meio da comunicação clara e da interação social, elementos fundamentais para o engajamento e a cooperação no ambiente organizacional.

2.3.2. Confiança mútua

Este é outro princípio essencial para uma liderança eficaz, pois sustenta as relações colaborativas necessárias à participação efetiva dos colaboradores. Em ambientes participativos, o líder demonstra confiança ao delegar responsabilidades e valorizar a contribuição da equipe, enquanto os colaboradores passam a confiar na liderança ao perceber coerência, respeito e reconhecimento profissional. Likert (1971) destaca que os sistemas de gestão mais eficazes são aqueles baseados em relações de confiança, nas quais os indivíduos sentem-se seguros para expressar opiniões, propor melhorias e assumir iniciativas. Assim, a confiança transforma-se em elemento mediador entre liderança e desempenho organizacional, fortalecendo o comprometimento coletivo.

2.3.3. Responsabilidade compartilhada

Este princípio amplia o entendimento tradicional de liderança ao distribuir entre os membros da equipe parte do compromisso pelos resultados organizacionais. Nesse modelo, decisões e metas deixam de ser exclusividade do líder e passam a ser construídas conjuntamente, promovendo maior senso de pertencimento e accountability entre os colaboradores, ou seja, a capacidade de responder pelos resultados obtidos, sejam positivos ou

negativos. Para Lacombe (2005), organizações que incentivam a participação tendem a desenvolver equipes mais autônomas e comprometidas, pois os indivíduos percebem que suas ações impactam diretamente o sucesso do grupo. Dessa maneira, a liderança participativa contribui para a formação de ambientes de trabalho mais cooperativos e orientados por objetivos comuns.

2.3.4. Empoderamento dos colaboradores

Nesta fase, percebe-se a consequência direta da prática participativa, uma vez que o envolvimento nas decisões estimula autonomia, desenvolvimento de competências e crescimento profissional. Ao oferecer espaço para iniciativa e aprendizagem contínua, o líder favorece a construção de profissionais mais preparados para enfrentar desafios organizacionais complexos.

Conforme apontam estudos sobre motivação e comportamento organizacional, a participação ativa aumenta o senso de significado do trabalho e fortalece a motivação intrínseca dos indivíduos (OLIVEIRA, 2008). Assim, o empoderamento não implica perda de autoridade do líder, mas a transformação de sua função em agente de desenvolvimento humano e organizacional, alinhado às concepções contemporâneas de liderança colaborativa.

Esses elementos são especialmente relevantes para o setor do comércio, onde o contato direto com clientes exige flexibilidade, criatividade e senso de pertencimento por parte dos vendedores e atendentes. Em ambientes comerciais, caracterizados por alta competitividade, metas constantes e necessidade de respostas rápidas às demandas do consumidor, a liderança participativa contribui para transformar a equipe em agente ativo da experiência de compra.

2.3.5. Liderança compartilhada e liderança distribuída

Além da liderança participativa propriamente dita, a literatura tem discutido a liderança compartilhada e a liderança distribuída, que reforçam o caráter colaborativo nas organizações. Lück (2010, p. 48) destaca que “a liderança compartilhada se situa no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes”.

Em PMEs do comércio, que muitas vezes possuem estrutura enxuta, a liderança tende a ser exercida por vários atores ao mesmo tempo: gestor, encarregado, vendedor experiente etc. Isso aproxima a prática do conceito de liderança distribuída, na qual a responsabilidade não está

centralizada em um único ponto hierárquico, mas circula entre os membros mais envolvidos e qualificados.

2.4. Liderança participativa e motivação

A relação entre liderança participativa e motivação é recorrente na literatura organizacional. A partir de estudos de Abraham Maslow, Frederick Herzberg e outros autores clássicos, sabe-se que a participação nas decisões eleva o senso de autonomia, reconhecimento e significado no trabalho, o que reforça a motivação intrínseca (OLIVEIRA, 2008, p. 25).

A motivação constitui um dos conceitos centrais dos estudos em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, sendo compreendida como o conjunto de forças internas e externas que direcionam, intensificam e sustentam o comportamento humano no ambiente de trabalho. No contexto organizacional contemporâneo, marcado por mudanças constantes, competitividade e necessidade de inovação, a motivação deixa de ser entendida apenas como incentivo financeiro, passando a envolver fatores psicológicos, sociais e relacionais associados à experiência do trabalhador na organização.

Lück (2002, p. 39–40) complementa que “a motivação é a peça central que o líder deve usar para a qualidade do desempenho de cada membro da equipe, pois incentiva cada integrante da equipe a dar o melhor de si”. Em pequenas lojas de varejo, restaurante, franquias ou serviços de comércio, quando o funcionário é ouvido na sugestão de layout, de promoções, no atendimento ou na organização do estoque, ele tende a assumir maior responsabilidade pelos resultados, o que reduz rotatividade e melhora a experiência do cliente.

Segundo Maslow (1954), o comportamento humano é orientado pela busca progressiva de satisfação de necessidades organizadas hierarquicamente: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. No ambiente organizacional, a participação nas decisões contribui especialmente para os níveis superiores da pirâmide – reconhecimento, pertencimento e realização pessoal.

Nesse sentido, a motivação pode ser compreendida como resultado da interação entre três dimensões principais: necessidades individuais do colaborador; condições organizacionais oferecidas pelo ambiente de trabalho; estilo de liderança exercido pelos gestores. Assim, a liderança não apenas influencia a motivação – ela atua como mediadora entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas presentes nas equipes.

2.5. Liderança participativa e Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Pesquisas recentes sobre empresários brasileiros mostram que líderes de PMEs vivem situação de alta centralização de decisões, com grande parte do protagonismo concentrado em uma ou poucas pessoas da gestão (Instituto Locomotiva, 2024 apud EBC, 2024). No entanto, o mesmo estudo aponta que “90% dos empreendedores relatam dificuldades em cenário macroeconômico, competitivo e na gestão financeira, o que evidencia a necessidade de ampliar a participação de outros colaboradores na gestão” (AGÊNCIA BRASIL, 2024).

Nesse contexto, a liderança participativa surge como uma alternativa estratégica especialmente relevante para pequenas e médias empresas, cuja estrutura organizacional costuma ser enxuta e marcada pela proximidade entre gestores e colaboradores. Alguns autores enfatizam que, em PMEs, a gestão participativa é mais viável justamente devido a essa proximidade entre gestor e equipe, facilitando a troca de ideias e a rápida implementação de mudanças (BELINE, 2017).

Ao incentivar a participação ativa da equipe nas decisões, amplia-se a capacidade de inovação interna, uma vez que os funcionários que atuam diretamente nas operações e no atendimento ao público passam a contribuir com ideias baseadas na prática cotidiana do trabalho. Essa dinâmica favorece a identificação rápida de oportunidades de melhoria, criação de novos serviços, ajustes em processos de venda e adaptação de produtos às necessidades reais dos clientes. Além disso, ao compartilhar responsabilidades decisórias, a liderança participativa contribui para reduzir a sobrecarga dos gestores, que deixam de concentrar todas as demandas estratégicas e operacionais, permitindo uma gestão mais equilibrada e sustentável.

Paralelamente, esse modelo de liderança fortalece a adaptação das PMEs ao mercado local, característica essencial para empresas que dependem diretamente do relacionamento com a comunidade em que estão inseridas. A escuta ativa dos colaboradores possibilita compreender mudanças no comportamento do consumidor, tendências regionais e desafios específicos do ambiente competitivo.

Como consequência, consolida-se um clima organizacional mais colaborativo e motivador, fator decisivo em empresas com poucos funcionários, nas quais as relações interpessoais impactam diretamente o desempenho coletivo. Ao promover confiança, pertencimento e cooperação, a liderança participativa contribui para maior engajamento da equipe, redução da rotatividade e melhoria contínua dos resultados organizacionais.

2.6. Liderança participativa no setor do comércio

O setor do comércio – que engloba varejo, atacado, serviços de distribuição e lojas de rua/malls – é intensamente marcado pela interação direta com clientes e por decisões rápidas no dia a dia. Nesse contexto, a liderança participativa pode ser observada em práticas como: reuniões de equipe para discutir metas de vendas, cocriação de campanhas de marketing e vitrines, sugestões dos vendedores sobre rearranjo de produtos e propostas de melhorias no atendimento ao cliente.

Autores que discutem gestão participativa em contextos educacionais (BELINE, 2017) ressaltam que a liderança participativa só funciona quando o ambiente favorece a interação, o diálogo e a construção coletiva de significados. No comércio, isso se traduz em culturas organizacionais que valorizam o feedback dos colaboradores de frente de caixa, empacotadores, estoquistas e teleatendentes, não apenas os cargos de gerência.

2.6.1. Benefícios da liderança participativa para empresas comerciais

A adoção de um modelo de liderança participativa nas PMEs do comércio está associada a diversos benefícios, principalmente quando seus princípios fundamentais são aplicados de forma adequada. O princípio da comunicação aberta permite que vendedores compartilhem percepções obtidas no atendimento cotidiano, oferecendo informações valiosas sobre preferências dos clientes, tendências de consumo e possíveis melhorias nos processos de venda. Assim, o conhecimento produzido na linha de frente deixa de ser individual e passa a orientar decisões estratégicas da empresa. Quando o funcionário participa das decisões, sente-se parte do processo e tende a se esforçar mais para alcançar as metas propostas (METACOACHING, 2023).

Já a confiança mútua e a responsabilidade compartilhada também assumem papel fundamental nesse contexto, pois fortalecem o comprometimento dos colaboradores com os resultados comerciais. Quando os profissionais do comércio participam da definição de metas, da organização da loja ou da criação de campanhas promocionais, tendem a desenvolver maior engajamento e proatividade, percebendo-se como parte integrante do sucesso do negócio (PONTOTEL, 2026). Esse envolvimento favorece a cooperação entre os membros da equipe, reduz conflitos internos e contribui para a construção de um clima organizacional positivo, aspecto diretamente relacionado à qualidade do atendimento e à fidelização de clientes.

Além disso, o empoderamento dos colaboradores possibilita que decisões operacionais sejam tomadas com maior agilidade no próprio ponto de venda, sem depender exclusivamente da intervenção gerencial. Vendedores e atendentes passam a atuar com autonomia responsável, resolvendo situações de atendimento, propondo soluções criativas e adaptando abordagens conforme o perfil do consumidor. Colaboradores que participam das decisões sobre atendimento tendem a internalizar melhor os padrões de qualidade e a assumir proativamente a responsabilidade pelo resultado (SLA COACHING, 2025).

Com mais espaço para o diálogo, tensões são negociadas em grupo, reduzindo o risco de crises individuais e promovendo maior coesão (BELINE, 2017). Dessa forma, a liderança participativa não apenas melhora o desempenho individual, mas também fortalece a competitividade das pequenas e médias empresas comerciais, ao alinhar desenvolvimento humano, eficiência operacional e excelência no relacionamento com o cliente.

2.6.2. Desafios e limites da liderança participativa

Para ser bem implementada, a liderança participativa exige mudanças de mentalidade tanto do gestor quanto da equipe. Lück (2002, p. 50) destaca que “teorias administrativas identificam quatro estilos de comportamento de líderes, que variam de acordo com as necessidades individuais ou grupais de direcionamento e apoio”. Esses estilos incluem: diretivo (líder decide sozinho), instrutivo (líder orienta, mas considera o grupo), auxiliador (líder motiva e solicita participação ativa) e delegador (líder compartilha responsabilidades de forma ampla).

Em algumas situações de PMEs comerciais – como crises, prazos apertados ou falta de experiência dos colaboradores – o uso de estilos mais diretivos pode ser necessário, o que limita a participação total da equipe. Portanto, a liderança participativa não é recomendada de forma absoluta em todo contexto, devendo ser ajustada à realidade específica de cada empresa.

2.6.3. Liderança participativa e gestão por competências

A gestão moderna, especialmente em PMEs que buscam se profissionalizar, tem se aproximado da gestão por competências, na qual as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores são mapeadas e desenvolvidas (LACOMBE, 2005). A liderança participativa contribui para esse processo, pois estimula o desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão, fortalece competências de comunicação, negociação e trabalho em equipe e encoraja a autonomia, algo valorizado em profissionais de comércio. Para Oliveira (2008), a liderança

eficaz está ligada à capacidade de criar valor para a organização, o que inclui valorizar o potencial de colaboradores menos experientes, mas que apresentam atitudes alinhadas à cultura da empresa. No comércio, isso pode ser observado quando o gestor oferece treinamentos, incentivos e oportunidades de participação em decisões para atendentes, caixas e estoquistas.

2.6.4. Liderança participativa e responsabilidade social

Alguns estudos sobre liderança e responsabilidade social empresarial (RSE) apontam que líderes participativos tendem a promover uma gestão mais transparente e socialmente responsável (OLIVEIRA, 2008, p. 16). A liderança participativa facilita a discussão de práticas de responsabilidade social e a participação da equipe em ações de sustentabilidade. No comércio, a participação de vendedores em campanhas de doação, ações de sustentabilidade (redução de embalagens, reciclagem) e ações de cidadania tende a fortalecer a imagem da empresa, além de gerar um maior senso de propósito entre os colaboradores.

A partir das teorias estudadas, pode-se afirmar que a liderança participativa compreende um modelo de gestão em que o líder mobiliza, orienta e, sobretudo, compartilha decisões com a equipe, valorizando a participação, a comunicação aberta e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Em PMEs do setor do comércio, esse modelo apresenta alto potencial para melhorar o clima organizacional, aumentar o engajamento, favorecer a inovação e elevar a qualidade do atendimento ao cliente, desde que alinhado às necessidades específicas de cada organização e às competências de seus colaboradores.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Caracterização das etapas da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando como instrumento principal um formulário eletrônico composto por questões fechadas e abertas, aplicado a colaboradores e líderes de pequenas e médias empresas do setor de comércio.

Na primeira parte do formulário, foram utilizadas questões fechadas relacionadas à percepção dos participantes sobre práticas de liderança, participação nas decisões organizacionais, comunicação interna, escuta da liderança e fatores associados à motivação no ambiente de trabalho. Os dados obtidos foram organizados em gráficos e tabelas, permitindo uma análise quantitativa das respostas e a identificação de padrões de comportamento e percepção entre os participantes.

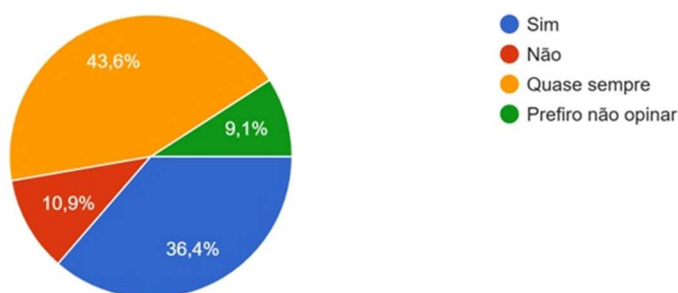
Na segunda parte do formulário, foram incluídas questões abertas, com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada as experiências, opiniões e percepções dos participantes acerca da liderança participativa e de seus impactos no clima organizacional e na motivação profissional. As respostas discursivas possibilitaram uma análise qualitativa, permitindo identificar sentimentos, dificuldades, sugestões e experiências vivenciadas pelos colaboradores em seus ambientes de trabalho.

A utilização conjunta de questões fechadas e abertas permitiu articular dados estatísticos às interpretações subjetivas dos participantes, proporcionando uma compreensão mais ampla sobre a influência da liderança participativa na motivação, no engajamento e nas relações organizacionais nas pequenas e médias empresas do setor de comércio.

3.1.1. Análise da percepção dos colaboradores sobre participação nas decisões

Na primeira questão do formulário eletrônico, os participantes foram questionados sobre a seguinte temática: “Você sente que sua opinião é realmente considerada pela liderança no ambiente de trabalho?”

Figura 1 – Percepção dos colaboradores sobre a consideração de suas opiniões pela liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstraram predominância de respostas positivas em relação à participação dos colaboradores nas decisões organizacionais. Entre os 55 participantes da pesquisa, 24 responderam “Quase sempre”, representando a maior parte das respostas obtidas. Em seguida, 20 participantes responderam “Sim”, indicando percepção favorável quanto à abertura da liderança para ouvir e considerar opiniões da equipe.

Por outro lado, 6 participantes afirmaram “Não”, demonstrando que ainda existem ambientes organizacionais marcados por práticas mais centralizadoras e com menor participação dos colaboradores nos processos decisórios. Além disso, 5 participantes optaram pela alternativa “Prefiro não opinar”, o que pode indicar receio em expressar percepções negativas sobre a liderança ou insegurança em relação ao ambiente organizacional.

Os dados evidenciam que, embora a liderança participativa esteja presente em parte significativa das organizações analisadas, sua aplicação ainda ocorre de maneira parcial em alguns contextos. A predominância das respostas “Quase sempre” sugere que a participação dos colaboradores existe, porém nem sempre acontece de forma contínua ou plenamente consolidada dentro das empresas.

Esse resultado reforça as contribuições teóricas apresentadas por autores como Lück (2010) e Likert (1971), que defendem a importância da comunicação aberta e da participação dos colaboradores como elementos fundamentais para fortalecer o comprometimento, a confiança e a motivação no ambiente de trabalho. Quando os funcionários percebem que suas opiniões são valorizadas, tendem a desenvolver maior senso de pertencimento e responsabilidade em relação aos objetivos organizacionais.

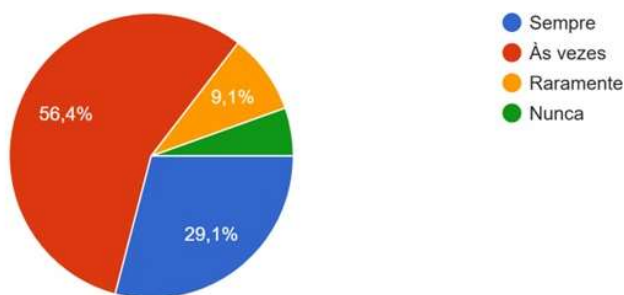
Ao mesmo tempo, os resultados também revelam desafios na implementação efetiva da liderança participativa em pequenas e médias empresas do setor de comércio, especialmente em organizações que ainda mantêm modelos mais centralizados de gestão. Dessa forma,

observa-se que a valorização da escuta ativa e da participação coletiva pode contribuir significativamente para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, motivadores e produtivos.

3.1.2. Análise do retorno da liderança às opiniões e dificuldades dos colaboradores

Na segunda questão do formulário eletrônico, os participantes responderam ao seguinte questionamento: “Quando você expressa uma opinião ou dificuldade, há retorno por parte da liderança?”.

Figura 2 – Retorno da liderança diante das opiniões e dificuldades dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados indicaram predominância da alternativa “Às vezes”, escolhida por 31 participantes, demonstrando que o retorno da liderança ocorre de maneira parcial ou inconsistente em parte significativa das organizações analisadas. Em seguida, 16 participantes responderam “Sempre”, evidenciando que alguns ambientes organizacionais possuem práticas de comunicação mais abertas e acompanhamento mais próximo das demandas da equipe.

Por outro lado, 5 participantes responderam “Raramente” e 3 afirmaram “Nunca”, revelando que ainda existem situações em que os colaboradores não percebem apoio, escuta ou retorno efetivo por parte da liderança ao apresentarem opiniões, sugestões ou dificuldades relacionadas ao trabalho, ou seja, embora exista certo espaço para diálogo nas organizações pesquisadas, o feedback da liderança ainda não ocorre de maneira contínua e plenamente estruturada em todos os ambientes de trabalho. A predominância da resposta “Às vezes” sugere que muitos colaboradores percebem abertura ocasional para comunicação, mas não identificam uma prática constante de escuta ativa e acompanhamento das demandas apresentadas.

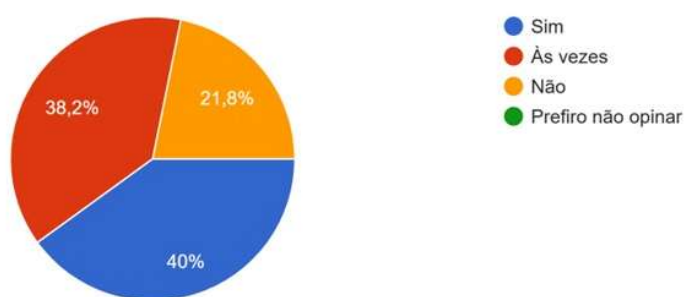
Esse aspecto é relevante, pois a comunicação aberta e o feedback são elementos centrais da liderança participativa. Conforme discutido no referencial teórico, autores como Lück (2010) e Likert (1971) destacam que líderes que mantêm diálogo frequente com suas equipes fortalecem relações de confiança, ampliam o comprometimento coletivo e favorecem a motivação profissional. O retorno às opiniões e dificuldades dos colaboradores contribui para que os funcionários se sintam valorizados, respeitados e integrados aos objetivos organizacionais.

Ao mesmo tempo, os resultados revelam desafios relacionados à consolidação de práticas participativas nas pequenas e médias empresas do setor de comércio. Em ambientes marcados por pressão por resultados, alta demanda operacional e centralização de decisões, o feedback pode acabar ocorrendo de maneira limitada ou apenas em situações específicas.

3.1.3. Segurança para expressão de opiniões no ambiente de trabalho

Na terceira questão do formulário eletrônico, os participantes foram questionados sobre a seguinte temática: “Você se sente seguro para se posicionar no ambiente de trabalho sem medo de julgamento ou consequências negativas?”.

Figura 3 – Percepção de segurança para se posicionar no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados revelaram percepções diversificadas em relação à segurança psicológica no ambiente organizacional. Entre os 55 participantes, 23 responderam “Sim”, indicando que parte significativa dos colaboradores sente liberdade para expressar opiniões, sugestões e posicionamentos no ambiente profissional. Entretanto, a alternativa “Às vezes” foi a mais assinalada, com 22 respostas, demonstrando que muitos participantes percebem essa segurança de maneira parcial ou instável, dependendo das situações ou da postura da liderança.

Além disso, 10 participantes responderam “Não”, evidenciando que ainda existem ambientes organizacionais nos quais os colaboradores sentem receio de se posicionar por medo de julgamentos, críticas ou possíveis consequências negativas relacionadas à sua atuação profissional.

Os dados demonstram que a construção de um ambiente organizacional seguro para o diálogo ainda representa um desafio em parte das pequenas e médias empresas analisadas. A predominância das respostas “Às vezes” sugere que a abertura para participação e expressão de opiniões ocorre de forma limitada em determinados contextos, não sendo plenamente consolidada como prática permanente nas relações de trabalho.

Esse aspecto está diretamente relacionado aos princípios da liderança participativa, especialmente à comunicação aberta e à confiança mútua. Conforme discutido no referencial teórico, Likert (1971) afirma que organizações mais eficientes são aquelas em que os colaboradores se sentem seguros para compartilhar ideias, dificuldades e sugestões sem receio de punições ou desvalorização. Da mesma forma, Lück (2010) destaca que a liderança eficaz depende da capacidade de construir relações baseadas no respeito, na escuta e na valorização das pessoas.

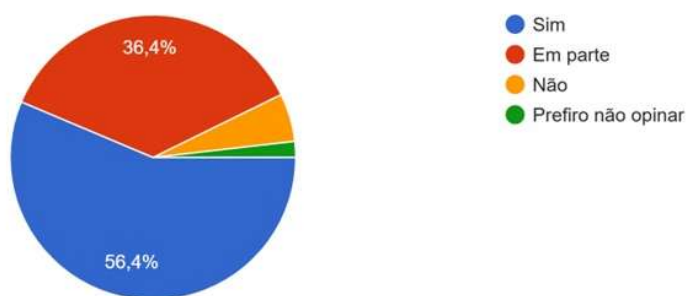
A ausência dessa segurança pode gerar impactos negativos no clima organizacional, reduzindo a participação dos colaboradores, dificultando a inovação e limitando o desenvolvimento coletivo da equipe. Em contrapartida, ambientes nos quais os funcionários se sentem respeitados e ouvidos tendem a favorecer maior motivação, cooperação e comprometimento com os objetivos da organização.

Dessa forma, os resultados reforçam a importância da liderança participativa como instrumento para fortalecer relações de confiança e promover ambientes organizacionais mais acolhedores, colaborativos e produtivos no setor do comércio.

3.1.4. Influência da escuta da liderança na motivação dos colaboradores

Na quarta questão do formulário eletrônico, os participantes responderam ao seguinte questionamento: “A forma como a liderança escuta os colaboradores influencia sua motivação no trabalho?”.

Figura 4 – Influência da escuta da liderança na motivação dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstraram forte percepção de que a escuta da liderança exerce influência direta sobre a motivação profissional. Entre os 55 participantes, 31 responderam “Sim”, indicando que a maneira como os líderes ouvem, acolhem e consideram as opiniões dos colaboradores impacta positivamente o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho.

Além disso, 20 participantes assinalaram a alternativa “Em parte”, demonstrando que, embora reconheçam a importância da escuta da liderança, percebem que outros fatores também interferem na motivação profissional, como condições de trabalho, reconhecimento, remuneração e clima organizacional. Por outro lado, 3 participantes responderam “Não”, enquanto 1 participante optou por “Prefiro não opinar”. Esses resultados representam uma parcela reduzida da amostra, indicando que a maioria dos colaboradores reconhece algum nível de relação entre a postura da liderança e sua motivação no trabalho.

Os dados evidenciam que a escuta ativa constitui um elemento relevante dentro das práticas de liderança participativa. Quando os colaboradores percebem que suas opiniões são consideradas, tendem a desenvolver maior senso de pertencimento, valorização e comprometimento com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a liderança deixa de exercer apenas função de supervisão e passa a atuar como agente de apoio, comunicação e desenvolvimento humano.

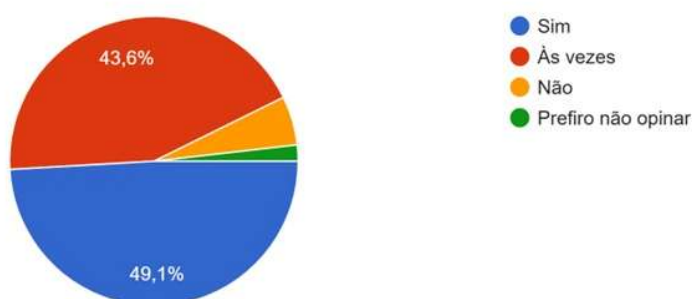
Esse resultado dialoga diretamente com os autores abordados no referencial teórico. Lück (2010) afirma que a liderança eficaz está associada à capacidade de mobilizar pessoas por meio do diálogo e da interação social, enquanto Likert (1971) destaca que ambientes organizacionais baseados na participação e na confiança favorecem maior engajamento das equipes. Da mesma forma, os estudos sobre motivação organizacional demonstram que fatores relacionais e emocionais influenciam significativamente o desempenho e a satisfação profissional.

A predominância das respostas positivas também reforça a hipótese desta pesquisa, segundo a qual práticas de liderança participativa contribuem para fortalecer a motivação dos colaboradores em pequenas e médias empresas do setor de comércio. Assim, percebe-se que a escuta ativa e a valorização das opiniões da equipe representam fatores importantes para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, produtivos e motivadores.

3.1.5. Motivação para contribuir com ideias e sugestões na organização

Na quinta questão do formulário eletrônico, os participantes responderam ao seguinte questionamento: “Você se sente motivado a contribuir com ideias e sugestões na organização?”.

Figura 5 – Motivação dos colaboradores para contribuir com ideias e sugestões



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstraram percepções predominantemente positivas quanto ao incentivo à participação dos colaboradores no ambiente organizacional. Entre os 55 participantes, 27 responderam “Sim”, indicando que se sentem motivados a apresentar opiniões, sugestões e propostas de melhoria dentro da empresa.

Além disso, 24 participantes assinalaram a alternativa “Às vezes”, revelando que parte significativa dos colaboradores percebe essa motivação de maneira parcial, dependendo do contexto organizacional, da abertura da liderança ou das circunstâncias do ambiente de trabalho. Por outro lado, 3 participantes responderam “Não” e 1 participante optou por “Prefiro não opinar”.

Os dados evidenciam que a maior parte dos colaboradores demonstra disposição para participar mais ativamente das decisões e contribuir com ideias no ambiente profissional. Entretanto, a elevada quantidade de respostas “Às vezes” sugere que essa participação ainda

encontra limitações em determinadas organizações, indicando que a cultura participativa não está plenamente consolidada em todos os contextos analisados.

Esse resultado reforça a importância da liderança participativa na construção de ambientes organizacionais mais colaborativos. Conforme discutido no referencial teórico, a participação ativa dos colaboradores favorece o fortalecimento do senso de pertencimento, da autonomia e do comprometimento com os objetivos da organização. Quando os funcionários percebem abertura para compartilhar sugestões, tendem a desenvolver maior envolvimento com as atividades e maior responsabilidade pelos resultados alcançados.

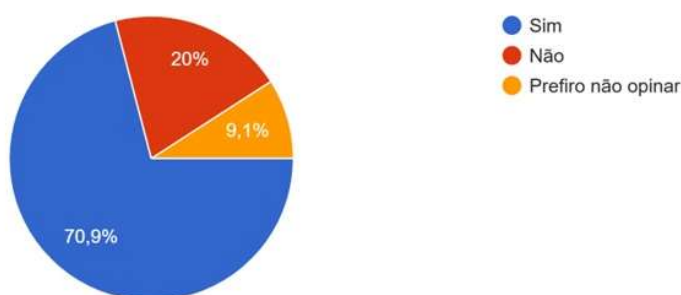
Autores como Likert (1971) e Lück (2010) destacam que organizações que estimulam o diálogo e a participação apresentam melhores níveis de engajamento e cooperação entre os membros da equipe. Além disso, estudos sobre motivação organizacional demonstram que colaboradores que possuem espaço para contribuir com ideias sentem-se mais valorizados e reconhecidos profissionalmente.

Ao mesmo tempo, os resultados revelam que algumas empresas ainda apresentam barreiras relacionadas à participação dos colaboradores, seja por modelos de gestão mais centralizados, ausência de comunicação efetiva ou insegurança em relação à receptividade das sugestões apresentadas. Dessa forma, percebe-se que o fortalecimento de práticas participativas pode contribuir significativamente para ampliar a motivação, melhorar o clima organizacional e favorecer a inovação nas pequenas e médias empresas do setor de comércio.

3.1.6. Impactos da ausência de escuta da liderança na motivação dos colaboradores

Na sexta questão do formulário eletrônico, foi respondido ao questionamento: “A ausência de escuta por parte da liderança já impactou negativamente sua motivação?”.

Figura 6 – Impacto da ausência de escuta na motivação dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstraram que a maior parte dos participantes reconhece impactos negativos da falta de escuta no ambiente organizacional. Entre os 55 respondentes, 38 afirmaram “Sim”, indicando que a ausência de diálogo, acolhimento ou consideração das opiniões por parte da liderança já afetou sua motivação profissional em algum momento.

Em contrapartida, 12 participantes responderam “Não”, demonstrando que parte dos colaboradores não percebe relação direta entre a ausência de escuta e sua motivação no trabalho. Além disso, 5 participantes optaram pela alternativa “Prefiro não opinar”.

Os dados evidenciam que a escuta da liderança exerce papel significativo na construção da motivação e do bem-estar organizacional. A predominância das respostas positivas reforça a percepção de que ambientes nos quais os colaboradores não se sentem ouvidos tendem a gerar sentimentos de desvalorização, desmotivação e distanciamento em relação aos objetivos da organização.

Esse resultado está diretamente relacionado aos fundamentos da liderança participativa discutidos ao longo do referencial teórico, especialmente aos princípios da comunicação aberta, da confiança mútua e do reconhecimento profissional. Conforme apontam Lück (2010) e Likert (1971), líderes que promovem diálogo constante e valorizam a participação dos colaboradores favorecem maior comprometimento, cooperação e satisfação no ambiente de trabalho.

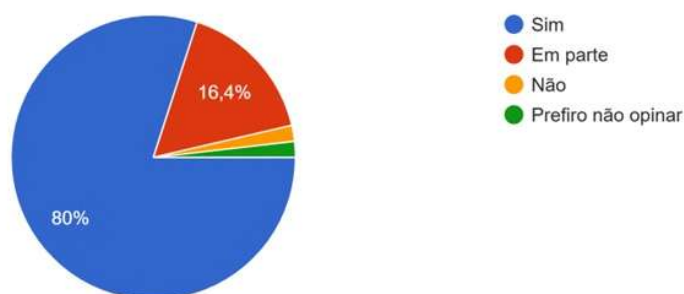
Além disso, os resultados dialogam com as teorias motivacionais abordadas na pesquisa. Segundo Maslow (1954), necessidades relacionadas ao pertencimento, reconhecimento e valorização influenciam diretamente o comportamento humano nas organizações. Quando o colaborador percebe que suas opiniões não são consideradas, tende a apresentar redução no engajamento, na iniciativa e no envolvimento com as atividades profissionais.

No contexto das pequenas e médias empresas do setor de comércio, onde as relações interpessoais costumam ser mais próximas e diretas, a ausência de escuta pode impactar ainda mais o clima organizacional e o desempenho coletivo. Dessa forma, os resultados reforçam a importância da liderança participativa como instrumento para fortalecer vínculos profissionais, ampliar o diálogo e promover ambientes organizacionais mais motivadores, colaborativos e produtivos.

3.1.7. Influência da comunicação da liderança no ambiente de trabalho

Na sétima questão do formulário eletrônico, os participantes responderam ao seguinte questionamento: “Você percebe que o ambiente de trabalho é influenciado pela forma como a liderança se comunica com os colaboradores?”.

Figura 7 – Influência da comunicação da liderança no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstraram forte consenso entre os participantes acerca da influência da comunicação da liderança sobre o ambiente organizacional. Entre os 55 respondentes, 45 afirmaram “Sim”, evidenciando que a maioria reconhece que a postura comunicativa dos líderes impacta diretamente o clima organizacional, as relações interpessoais e a dinâmica do trabalho em equipe. Além disso, 9 participantes responderam “Em parte”, indicando que percebem influência moderada da comunicação da liderança no ambiente profissional. Apenas 1 participante respondeu “Não”, enquanto 1 optou pela alternativa “Prefiro não opinar”.

Os dados revelam que a comunicação exercida pela liderança constitui elemento central na construção das relações organizacionais e no funcionamento das equipes. A predominância das respostas positivas demonstra que os colaboradores reconhecem a importância da maneira como os líderes se expressam, orientam, oferecem feedback e conduzem o diálogo no cotidiano profissional.

Esse resultado reforça os fundamentos teóricos da liderança participativa, especialmente no que se refere à comunicação aberta e à construção de relações de confiança. Conforme discutido por Lück (2010), a liderança eficaz depende da capacidade de mobilizar pessoas por meio do diálogo, da interação social e da clareza na comunicação. Da mesma forma, Likert (1971) destaca que ambientes organizacionais mais produtivos e colaborativos são construídos a partir de relações comunicativas baseadas no respeito e na participação.

A forma como a liderança se comunica pode influenciar diretamente fatores como motivação, engajamento, cooperação e satisfação profissional. Quando a comunicação ocorre de maneira respeitosa, transparente e participativa, os colaboradores tendem a sentir-se mais valorizados e integrados aos objetivos organizacionais. Em contrapartida, falhas na comunicação podem gerar conflitos, insegurança, desmotivação e dificuldades nas relações interpessoais dentro da empresa.

No contexto das pequenas e médias empresas do setor de comércio, onde as relações entre líderes e colaboradores costumam ser mais próximas, a comunicação assume papel ainda mais relevante na manutenção de um ambiente organizacional saudável. Dessa forma, os resultados reforçam a importância de práticas comunicativas participativas como instrumento para fortalecer o clima organizacional, promover maior integração entre as equipes e favorecer melhores resultados para a organização.

3.1.8. Percepções qualitativas sobre a escuta da liderança no ambiente organizacional

Na oitava questão do formulário eletrônico, os participantes foram convidados a descrever, de forma aberta, como percebem a escuta da liderança em seus ambientes de trabalho, apresentando exemplos relacionados às experiências vivenciadas nas organizações.

As respostas evidenciaram percepções variadas sobre a atuação da liderança, revelando tanto práticas alinhadas aos princípios da liderança participativa quanto situações marcadas por limitações na comunicação e na valorização dos colaboradores.

De modo geral, observou-se predominância de relatos que reconhecem certa abertura ao diálogo, embora muitos participantes afirmem que a escuta nem sempre resulta em mudanças concretas ou retorno efetivo por parte da liderança.

Tabela 1 - Principais percepções dos colaboradores sobre a escuta da liderança no ambiente organizacional

Categoria de análise	Recortes das respostas dos participantes	Interpretação
Escuta ativa e diálogo	<i>“A liderança irá atender, escutar e tentar resolver.”</i>	Demonstra percepção positiva da liderança participativa e abertura ao diálogo.
Participação nas decisões	<i>“Ela escuta todo mundo e deixa cada um dar sua opinião antes de decidir algo.”</i>	Evidencia práticas de participação coletiva e valorização das opiniões.
Escuta parcial	<i>“A liderança escuta os colaboradores de forma básica, mas nem sempre aprofundada.”</i>	Indica abertura limitada à participação dos colaboradores.
Falta de retorno	<i>“A gente fala, mas nem sempre vê mudança ou recebe retorno depois.”</i>	Revela deficiência no feedback e na efetividade da comunicação.
Liderança humanizada	<i>“Uma liderança muito humana, que entende que não somos robôs.”</i>	Relaciona empatia e compreensão ao fortalecimento do clima organizacional.
Escuta apenas formal	<i>“Escuta de fachada.”</i>	Demonstra percepção negativa sobre a autenticidade da participação.

Centralização das decisões	<i>“Eles escutam outras opiniões, mas a final sempre é a dele.”</i>	Evidencia modelo de liderança centralizador, mesmo com aparente abertura ao diálogo.
Falta de empatia	<i>“Disse que ‘era coisa de mulher’.”</i>	Aponta falhas de acolhimento e desvalorização das demandas dos colaboradores.
Ausência de feedback	<i>“Nem sempre é passado um feedback do porquê não foi atendido.”</i>	Mostra fragilidade na comunicação entre liderança e equipe.
Participação com resultados práticos	<i>“Você vê algo que alguém sugeriu e isso realmente foi aplicado.”</i>	Demonstra percepção positiva da liderança participativa na prática organizacional.
Reuniões e canais de comunicação	<i>“Criando canais como reuniões e pesquisas de clima.”</i>	Evidencia mecanismos formais de participação e escuta organizacional.
Desmotivação pela falta de escuta	<i>“Os líderes não levavam muito em conta as opiniões dos colaboradores.”</i>	Relaciona ausência de escuta à desmotivação e insatisfação profissional.
Resolução de problemas	<i>“Procura sempre entender o que está acontecendo para resolver o problema.”</i>	Indica liderança voltada ao apoio e solução de dificuldades da equipe.
Comunicação superficial	<i>“Escutam, mas muitas vezes de forma superficial.”</i>	Sugere limitação na profundidade da participação dos colaboradores.
Ambiente colaborativo	<i>“O ambiente de trabalho se torna confortável e agradável.”</i>	Relaciona escuta ativa ao fortalecimento do clima organizacional positivo.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Diversos participantes destacaram experiências positivas relacionadas à escuta ativa, ao apoio profissional e à abertura para sugestões. Alguns relatos apontaram que determinados líderes procuram compreender as dificuldades da equipe, promovem reuniões, oferecem feedbacks e demonstram interesse em resolver problemas apresentados pelos colaboradores. Também foram mencionados mecanismos organizacionais voltados à participação, como reuniões de equipe, pesquisas de clima organizacional e caixas de sugestões, elementos que reforçam práticas associadas à liderança participativa.

Além disso, alguns participantes relataram perceber líderes mais humanizados e acessíveis, capazes de compreender questões pessoais e profissionais dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais confortável, colaborativo e saudável. Essas percepções dialogam diretamente com os fundamentos teóricos apresentados por Lück (2010) e Likert (1971), que associam a liderança eficaz à construção de relações baseadas em diálogo, confiança e valorização das pessoas.

Entretanto, uma parcela significativa das respostas revelou limitações importantes na forma como a liderança escuta os colaboradores. Muitos participantes afirmaram que, embora exista espaço para falar, as opiniões frequentemente não são colocadas em prática ou não recebem retorno posterior. Expressões como “escuta de fachada”, “falta de feedback”, “escuta

superficial” e “não resolvem os problemas” apareceram em diferentes relatos, evidenciando percepções de participação parcial e baixa efetividade na comunicação organizacional.

Também foram identificados relatos relacionados à ausência de empatia, centralização das decisões e desvalorização das demandas apresentadas pelos colaboradores. Em alguns casos, os participantes afirmaram que os líderes escutam apenas determinados funcionários ou mantêm postura autoritária, considerando exclusivamente suas próprias opiniões nas decisões finais. Houve ainda relatos mais críticos, nos quais os colaboradores descreveram ambientes marcados por indiferença, falta de acolhimento e ausência de apoio diante de problemas interpessoais ou dificuldades operacionais.

Os depoimentos também evidenciaram que a percepção sobre a escuta da liderança está diretamente relacionada ao nível de motivação, segurança e pertencimento dos colaboradores dentro da organização. Quando os funcionários percebem que suas opiniões são realmente consideradas e que existe retorno concreto sobre sugestões apresentadas, tendem a demonstrar maior engajamento, comprometimento e participação nas atividades organizacionais. Em contrapartida, ambientes em que a escuta ocorre apenas formalmente ou sem ações efetivas tendem a gerar desmotivação, insegurança e sensação de desvalorização profissional.

Nesse sentido, os resultados qualitativos reforçam os dados obtidos nas questões anteriores do formulário, confirmando que a comunicação aberta, a confiança mútua e o feedback contínuo representam elementos centrais da liderança participativa. Conforme discutido no referencial teórico, a participação dos colaboradores não depende apenas da possibilidade de falar, mas principalmente da percepção de que suas contribuições possuem relevância prática dentro da organização.

Dessa forma, a análise das respostas demonstra que a liderança participativa ainda enfrenta desafios importantes nas pequenas e médias empresas do setor de comércio, especialmente no que se refere à consolidação de práticas efetivas de escuta, acolhimento e participação coletiva. Contudo, também evidencia que organizações que valorizam o diálogo e promovem relações mais colaborativas tendem a apresentar ambientes de trabalho mais motivadores, produtivos e alinhados às necessidades contemporâneas da gestão de pessoas.

3.1.9. Impactos da escuta da liderança na motivação e no envolvimento profissional

Na nona questão do formulário eletrônico, os participantes foram convidados a relatar, de forma aberta, como a escuta ou a ausência de escuta da liderança impacta sua motivação e envolvimento com o trabalho.

Tabela 2 – Impactos da escuta da liderança na motivação e no envolvimento dos colaboradores

Categoria de análise	Recortes das respostas dos participantes	Interpretação
Valorização profissional	<i>“Quando uma pessoa é ouvida, ela se sente mais valorizada e importante.”</i>	A escuta fortalece sentimentos de reconhecimento e pertencimento.
Aumento da motivação	<i>“A escuta aumenta a motivação e o engajamento.”</i>	Demonstra relação direta entre escuta ativa e motivação profissional.
Engajamento e participação	<i>“Quando me sinto ouvido, fico mais engajado e com mais vontade de contribuir.”</i>	A participação fortalece o comprometimento organizacional.
Sensação de desvalorização	<i>“Quando não somos ouvidos dá impressão de que nossa opinião não vale nada.”</i>	A ausência de escuta gera frustração e desmotivação.
Redução do envolvimento	<i>“O colaborador acaba se afastando e fazendo só o básico.”</i>	Falhas na comunicação diminuem a iniciativa e a produtividade.
Segurança psicológica	<i>“Os colaboradores possam se sentir seguros.”</i>	A escuta contribui para ambientes mais acolhedores e confiáveis.
Feedback e retorno	<i>“Há um feedback sobre minha opinião.”</i>	O retorno da liderança fortalece o vínculo entre colaborador e organização.
Sentimento de pertencimento	<i>“O colaborador desenvolve o sentimento de dono.”</i>	A participação estimula responsabilidade compartilhada e engajamento.
Invisibilidade organizacional	<i>“Surge a invisibilidade e a apatia.”</i>	A falta de escuta provoca distanciamento emocional do trabalho.
Categoria de análise	Recortes das respostas dos participantes	Interpretação
Reconhecimento profissional	<i>“Minha ideia foi implementada e reconhecida como a melhor do semestre.”</i>	A valorização das sugestões aumenta motivação e iniciativa.
Desânimo e frustração	<i>“A falta de escuta me impacta demais.”</i>	Demonstra impactos emocionais negativos relacionados à ausência de diálogo.
Ambiente colaborativo	<i>“Preciso sentir que estou em um ambiente interativo onde todos podem opinar.”</i>	A participação fortalece relações mais colaborativas.
Escuta como incentivo à melhoria	<i>“A escuta motiva você a melhorar.”</i>	O diálogo estimula desenvolvimento e desempenho profissional.
Falta de escuta e desinteresse	<i>“Sem ser ouvido não há interesse em continuar dando opinião.”</i>	A ausência de participação reduz a colaboração dos funcionários.
Humanização das relações	<i>“Parece que você é só mais uma engrenagem em vez de um ser humano.”</i>	A falta de escuta compromete a percepção de valorização humana no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

As respostas evidenciaram forte relação entre práticas de escuta, valorização profissional e níveis de motivação organizacional. De modo geral, os participantes associaram a escuta ativa da liderança ao aumento do engajamento, da participação e do comprometimento com as atividades desenvolvidas na organização. Em contrapartida, a ausência de escuta foi frequentemente relacionada à desmotivação, insegurança, sensação de invisibilidade e redução do envolvimento profissional.

Grande parte dos relatos destacou que ser ouvido pela liderança faz com que os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e reconhecidos dentro da empresa. Muitos participantes afirmaram que, quando percebem abertura para apresentar opiniões, sugestões ou dificuldades, desenvolvem maior interesse em contribuir com ideias, melhorar o desempenho e participar das decisões organizacionais. Também foram mencionados sentimentos como pertencimento, confiança e maior disposição para colaborar com os objetivos da equipe.

Além disso, alguns participantes relataram experiências concretas em que sugestões apresentadas foram analisadas e aplicadas pela liderança, gerando reconhecimento profissional e fortalecimento do vínculo com a organização. Esses depoimentos demonstram que a escuta ativa, quando acompanhada de ações práticas e feedbacks, favorece o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais participativo e motivador.

Por outro lado, diversas respostas evidenciaram impactos negativos provocados pela ausência de escuta. Os participantes relataram sentimentos de desvalorização, frustração e desânimo quando percebem que suas opiniões são ignoradas ou não recebem retorno por parte da liderança. Expressões como “fazer apenas o básico”, “sensação de invisibilidade”, “falta de interesse em participar” e “parece que a opinião não importa” apareceram com frequência nos depoimentos, indicando redução do envolvimento profissional diante da falta de diálogo organizacional.

Também foram observados relatos relacionados à insegurança, especialmente entre colaboradores iniciantes ou aprendizes, que afirmaram sentir receio de se posicionar ou perceber maior fiscalização devido à ausência de confiança e acolhimento no ambiente de trabalho. Esses aspectos demonstram que a escuta não influencia apenas a motivação, mas também a segurança psicológica e a qualidade das relações interpessoais dentro da organização.

Os resultados qualitativos reforçam os fundamentos teóricos apresentados ao longo da pesquisa. Conforme discutido por Maslow (1954), necessidades relacionadas ao reconhecimento, pertencimento e valorização influenciam diretamente o comportamento humano no ambiente organizacional. Da mesma forma, Likert (1971) e Lück (2010) defendem

que líderes que promovem comunicação aberta e participação fortalecem o comprometimento, a cooperação e o desempenho das equipes.

Os depoimentos também evidenciam que a liderança participativa não se resume apenas à possibilidade de ouvir os colaboradores, mas envolve a capacidade de considerar opiniões, oferecer retorno e transformar sugestões em ações concretas. Quando isso ocorre, os colaboradores tendem a desenvolver maior senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Em contrapartida, ambientes marcados pela ausência de escuta tendem a gerar distanciamento emocional, baixa iniciativa e desmotivação profissional.

Dessa forma, os resultados confirmam a hipótese desta pesquisa ao demonstrar que práticas de liderança participativa, especialmente relacionadas à escuta ativa e ao diálogo organizacional, exercem influência significativa sobre a motivação e o envolvimento dos colaboradores nas pequenas e médias empresas do setor de comércio.

3.1.10. Sugestões dos colaboradores para melhoria da escuta, do clima organizacional e da motivação

Na décima questão do formulário eletrônico, os participantes foram convidados a apresentar sugestões de mudanças consideradas importantes para melhorar a escuta da liderança, o clima organizacional e a motivação no ambiente de trabalho. As respostas evidenciaram forte valorização da comunicação aberta, da escuta ativa e do feedback contínuo como elementos essenciais para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e motivadores. De maneira geral, os participantes destacaram a necessidade de líderes mais acessíveis, empáticos e dispostos a ouvir os colaboradores de forma genuína, considerando suas opiniões e oferecendo retorno sobre sugestões e demandas apresentadas.

Tabela 3 – Principais sugestões dos colaboradores para melhoria da escuta, do clima organizacional e da motivação

Categoria de análise	Recortes das respostas dos participantes	Interpretação
Escuta ativa	<i>“Escuta ativa e retorno se foi possível ou não solucionar a demanda.”</i>	Os colaboradores valorizam líderes que ouvem e oferecem retorno concreto.
Espaços de diálogo	<i>“Abrir espaço durante as reuniões para que os colaboradores sejam ouvidos.”</i>	Demonstra necessidade de maior participação nas decisões organizacionais.
Feedback contínuo	<i>“Toda ideia tem que ser tratada, mesmo que não seja implantada.”</i>	O feedback fortalece o sentimento de valorização e pertencimento.

Comunicação organizacional	<i>“Melhorar a comunicação, criar mais espaços de diálogo.”</i>	A comunicação aberta é percebida como essencial para o clima organizacional.
Valorização das opiniões	<i>“Ouvir de verdade, tratar bem e valorizar as pessoas.”</i>	Os participantes relacionam respeito e valorização à motivação profissional.
Liderança humanizada	<i>“Liderança mais humanizada contribui para equipes mais engajadas.”</i>	Demonstra importância da empatia e da compreensão nas relações de trabalho.
Participação coletiva	<i>“É importante a participação de todos os colaboradores.”</i>	Reforça princípios da liderança participativa e responsabilidade compartilhada.
Reuniões e canais formais	<i>“Reuniões individuais e caixas de sugestões.”</i>	Os colaboradores sugerem mecanismos permanentes de escuta organizacional.
Reconhecimento profissional	<i>“Reconhecimento das ideias e incentivo à participação ativa.”</i>	O reconhecimento aumenta o engajamento e o envolvimento dos colaboradores.
Desenvolvimento da liderança	<i>“Treinar líderes para desenvolver habilidades de escuta empática.”</i>	Evidencia necessidade de capacitação em gestão de pessoas e comunicação.
Respeito e empatia	<i>“Manter respeito, bom relacionamento e um ambiente leve.”</i>	O clima organizacional saudável depende das relações interpessoais.
Gestão participativa	<i>“Envolver quem executa as tarefas na resolução dos problemas.”</i>	Os colaboradores valorizam participação nas decisões operacionais.
Presença da liderança	<i>“Estar mais presente no dia a dia.”</i>	Demonstra necessidade de aproximação entre liderança e equipe.
Motivação e incentivo	<i>“Palavras de incentivo podem ajudar todos os colaboradores.”</i>	O apoio da liderança influencia diretamente a motivação profissional.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Entre os principais aspectos apontados pelos participantes, destacou-se a importância da criação de espaços permanentes de diálogo, como reuniões periódicas, feedbacks individuais, caixas de sugestões, pesquisas organizacionais e canais formais de comunicação. Muitos respondentes afirmaram que a existência desses mecanismos favorece a participação dos colaboradores e fortalece o sentimento de pertencimento dentro da organização.

Outro ponto frequentemente mencionado foi a necessidade de maior valorização das opiniões dos colaboradores. Diversos participantes ressaltaram que ouvir não é suficiente quando não há retorno ou aplicação prática das sugestões apresentadas. Nesse sentido, os depoimentos reforçam a importância de transformar a escuta em ações concretas, demonstrando que as contribuições da equipe possuem relevância para a empresa.

Além disso, os participantes destacaram aspectos relacionados à humanização das relações de trabalho, enfatizando valores como respeito, empatia, compreensão, ética e

colaboração entre líderes e equipes. Muitos relatos associaram diretamente a melhoria do clima organizacional à construção de relações mais respeitadas, acolhedoras e participativas no cotidiano profissional.

Também foram mencionadas sugestões relacionadas ao desenvolvimento da liderança, especialmente por meio de treinamentos voltados à escuta ativa, comunicação interpessoal e gestão de pessoas. Alguns participantes afirmaram que muitos problemas organizacionais poderiam ser reduzidos caso os líderes fossem mais preparados para lidar com equipes, conflitos e necessidades humanas presentes no ambiente de trabalho.

Os resultados demonstram que os próprios colaboradores reconhecem a importância dos princípios da liderança participativa para a melhoria do ambiente organizacional. As sugestões apresentadas reforçam os fundamentos teóricos discutidos ao longo da pesquisa, especialmente no que se refere à comunicação aberta, confiança mútua, responsabilidade compartilhada e valorização das pessoas como fatores essenciais para o fortalecimento da motivação profissional.

Conforme apontam Lück (2010) e Likert (1971), organizações que estimulam a participação, o diálogo e o feedback tendem a desenvolver ambientes mais colaborativos, produtivos e comprometidos com os objetivos coletivos. Da mesma forma, os depoimentos demonstram que colaboradores que se sentem ouvidos e respeitados apresentam maior engajamento, disposição para contribuir e envolvimento com o trabalho.

Dessa forma, os resultados da pesquisa evidenciam que a melhoria da escuta organizacional depende não apenas da abertura para ouvir, mas também da capacidade da liderança de acolher opiniões, oferecer retorno, reconhecer contribuições e promover participação efetiva nas relações de trabalho. Assim, observa-se que práticas alinhadas à liderança participativa podem contribuir significativamente para fortalecer o clima organizacional, reduzir conflitos e ampliar a motivação dos colaboradores nas pequenas e médias empresas do setor de comércio.

3.1.11. Percepções da liderança sobre motivação e participação no ambiente organizacional

Além das respostas obtidas junto aos colaboradores, a pesquisa também contou com a participação de um líder de equipe atuante em uma empresa do setor comercial, com o objetivo de compreender a percepção da liderança acerca da motivação, da participação dos colaboradores e dos desafios relacionados à gestão de pessoas.

Ao ser questionado sobre as estratégias utilizadas para motivar a equipe, o líder destacou a importância do reconhecimento profissional e da valorização das contribuições individuais dos colaboradores. Segundo o participante, os feedbacks positivos, o reconhecimento das resoluções de problemas e a demonstração da importância de cada funcionário para o funcionamento da empresa representam fatores essenciais para fortalecer a motivação no ambiente de trabalho. Essa percepção reforça os fundamentos teóricos discutidos ao longo da pesquisa, especialmente em relação às necessidades de reconhecimento e pertencimento abordadas por Maslow (1954).

Em relação ao envolvimento dos colaboradores nas decisões organizacionais, o líder afirmou que busca atuar de forma transparente quanto às metas, desafios e planejamentos da empresa, apresentando os objetivos da equipe e abrindo espaço para sugestões e participação dos funcionários. Esse posicionamento aproxima-se das práticas características da liderança participativa, nas quais a comunicação aberta e o compartilhamento de informações favorecem maior engajamento e senso de responsabilidade coletiva.

Ao abordar o papel da liderança participativa na motivação dos colaboradores, o entrevistado destacou que líderes que apenas cobram metas e resultados, sem envolver a equipe nos processos e dificuldades organizacionais, tendem a gerar frustração e desânimo. Segundo ele, a liderança participativa é fundamental para demonstrar que os desafios organizacionais podem ser enfrentados coletivamente, fortalecendo o comprometimento e a confiança da equipe.

Sobre os principais desafios para manter os colaboradores motivados, o líder apontou dois fatores centrais: as condições de trabalho oferecidas pela empresa e as questões pessoais vivenciadas pelos funcionários fora do ambiente profissional. Nesse sentido, o participante ressaltou que o papel da liderança envolve buscar equilíbrio entre as necessidades da organização e as demandas humanas dos colaboradores, oferecendo suporte e condições adequadas para o desempenho das atividades.

Ao explicar como avalia o nível de motivação da equipe, o líder afirmou observar tanto aspectos estruturais quanto comportamentais. Entre os fatores analisados estão as condições disponibilizadas pela empresa, como ferramentas, segurança, ambiente de trabalho e suporte operacional. Além disso, o líder relatou que observa mudanças no comportamento cotidiano dos colaboradores, como atrasos, desânimo, isolamento ou alterações na rotina de trabalho, buscando compreender as causas dessas situações por meio do diálogo constante com a equipe.

Os relatos do participante demonstram que a liderança reconhece a importância da comunicação, da escuta ativa e da valorização humana para o fortalecimento da motivação no

ambiente organizacional. As respostas também evidenciam aproximação entre prática organizacional e os princípios teóricos da liderança participativa discutidos ao longo da pesquisa, especialmente no que se refere à construção de relações de confiança, participação coletiva e desenvolvimento de ambientes de trabalho mais colaborativos e motivadores.

3.1.13. Síntese dos resultados da pesquisa

A análise dos dados obtidos por meio do formulário eletrônico permitiu compreender diferentes percepções sobre a relação entre liderança participativa, motivação e clima organizacional em pequenas e médias empresas do setor de comércio. A combinação entre questões fechadas e abertas possibilitou identificar tanto tendências gerais quanto experiências individuais relacionadas às práticas de liderança no ambiente de trabalho.

Os resultados quantitativos demonstraram que a maioria dos participantes reconhece a influência da liderança sobre a motivação, o engajamento e a qualidade das relações organizacionais. Grande parte dos colaboradores afirmou sentir-se mais motivada quando existe abertura para diálogo, participação nas decisões e valorização de suas opiniões. Ao mesmo tempo, os dados também revelaram que muitos participantes percebem limitações na escuta organizacional, especialmente relacionadas à ausência de feedback, à comunicação superficial e à dificuldade de participação efetiva nos processos decisórios.

As respostas qualitativas aprofundaram essa compreensão ao evidenciarem sentimentos associados à valorização profissional, pertencimento, reconhecimento e confiança quando os colaboradores percebem abertura para participação. Em contrapartida, a falta de escuta foi frequentemente relacionada à desmotivação, insegurança, frustração e redução do envolvimento com o trabalho. Muitos participantes relataram que ambientes em que opiniões não são consideradas tendem a enfraquecer o interesse em contribuir com ideias e participar ativamente das atividades organizacionais.

As sugestões apresentadas pelos participantes também demonstraram forte valorização de práticas relacionadas à liderança participativa, como comunicação aberta, escuta ativa, feedback contínuo, reuniões periódicas, reconhecimento profissional e desenvolvimento de relações mais humanizadas entre líderes e equipes. Os colaboradores destacaram a importância de líderes mais acessíveis, empáticos e preparados para lidar com as necessidades humanas presentes no ambiente organizacional.

Além das percepções dos colaboradores, a entrevista realizada com um líder de equipe contribuiu para ampliar a compreensão sobre os desafios da gestão participativa nas

organizações. O participante ressaltou que o reconhecimento profissional, a transparência nas decisões e o diálogo constante são elementos fundamentais para fortalecer a motivação da equipe. Também destacou que a liderança participativa permite aproximar colaboradores dos objetivos organizacionais, reduzindo sentimento de frustração e aumentando o comprometimento coletivo.

O líder entrevistado também apontou que fatores estruturais da empresa, condições de trabalho e questões pessoais dos colaboradores interferem diretamente na motivação profissional, evidenciando que a liderança necessita atuar não apenas na cobrança de resultados, mas também no acolhimento, na escuta e no suporte às equipes.

De modo geral, os resultados da pesquisa confirmam os fundamentos teóricos discutidos ao longo do estudo, especialmente no que se refere à importância da comunicação aberta, da confiança mútua, da responsabilidade compartilhada e da valorização humana nas práticas de liderança participativa. Assim, observa-se que ambientes organizacionais que estimulam a participação e o diálogo tendem a favorecer maior engajamento, motivação e fortalecimento das relações profissionais nas pequenas e médias empresas do setor de comércio.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a liderança participativa contribui para a motivação dos colaboradores em pequenas e médias empresas do setor de comércio. A partir da fundamentação teórica e da análise dos dados coletados, foi possível compreender que a forma como a liderança se relaciona com sua equipe exerce influência direta sobre o engajamento, o desempenho e o clima organizacional.

Os resultados da pesquisa confirmam a hipótese inicialmente proposta, evidenciando que práticas associadas à liderança participativa — como comunicação aberta, escuta ativa, valorização dos colaboradores e incentivo à participação nas decisões — contribuem significativamente para o aumento da motivação no ambiente de trabalho. Os dados quantitativos demonstraram que a maioria dos participantes reconhece a importância da escuta e da comunicação da liderança, enquanto a análise qualitativa evidenciou que experiências positivas estão diretamente relacionadas ao reconhecimento, ao diálogo e ao sentimento de pertencimento.

Por outro lado, a pesquisa também revelou que a ausência dessas práticas pode gerar impactos negativos relevantes, como desmotivação, insegurança, baixa participação e intenção de desligamento. Esses achados reforçam que a liderança não apenas influencia, mas atua como elemento mediador entre as condições organizacionais e as necessidades individuais dos colaboradores.

Do ponto de vista teórico, os resultados corroboram as contribuições de autores como Maslow (1954), ao evidenciar a importância da satisfação das necessidades de pertencimento, reconhecimento e autorrealização, e Likert (1971), ao destacar a eficácia de modelos de gestão baseados na participação e na confiança. Além disso, as reflexões de Lück (2002; 2010) e Oliveira (2008) reforçam o papel estratégico da liderança na promoção da motivação e no desenvolvimento organizacional.

No contexto das pequenas e médias empresas do setor de comércio, a liderança participativa mostra-se especialmente relevante, considerando a proximidade entre líderes e colaboradores, a necessidade de decisões rápidas e o contato direto com o público. Nesse cenário, a participação da equipe não apenas fortalece o engajamento, mas também contribui para a inovação, a melhoria dos processos e a adaptação às demandas do mercado.

Entretanto, destaca-se que a implementação da liderança participativa ainda enfrenta desafios, como limitações estruturais, necessidade de preparo dos gestores e fatores individuais

dos colaboradores. Dessa forma, torna-se fundamental que as organizações invistam no desenvolvimento de líderes capazes de equilibrar resultados e relações humanas, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e saudáveis.

Conclui-se, portanto, que a liderança participativa constitui um elemento estratégico para o fortalecimento da motivação e para o alcance de melhores resultados organizacionais. Ao valorizar a escuta, o diálogo e a construção coletiva, esse modelo de liderança contribui não apenas para o desempenho das equipes, mas também para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes e explorem diferentes setores organizacionais, a fim de aprofundar a compreensão sobre as relações entre liderança e motivação em contextos diversos.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Empreendedores brasileiros enfrentam desafios econômicos e de gestão, aponta pesquisa.** Brasília: Empresa Brasil de Comunicação (EBC), 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br>. Acesso em: 3 abr. 2026.
- BELINE, Willian. **Liderança e gestão escolar: um olhar sobre a escola contemporânea.** In: DUCATTI, Ione da Silva (org.). Discussões e estudos sobre gestão educacional: volume II. Ponta Grossa: Atena Editora, 2017.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial.** São Paulo: Pioneira, 1996.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work.** New York: John Wiley & Sons, 1959.
- INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Pesquisa nacional sobre empreendedores brasileiros.** São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.ilocomotiva.com.br>. Acesso em: 3 abr. 2026.
- KRUEDER, Taiza. **O que aprendi sobre liderança sendo liderada.** Exame, São Paulo, 2 mar. 2026. Disponível em: https://exame.com/lideres-extraordinarios/o-que-aprendi-sobre-lideranca-sendo-liderada/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 3 abr. 2026.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** Journal of Social Psychology, v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Pioneira, 1971.
- LÜCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** Petrópolis: Vozes, 2002.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1954.
- METACOACHING. **Liderança participativa: benefícios para organizações.** 2023. Disponível em: <https://www.metacoaching.com.br>. Acesso em: 3 abr. 2026.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PONTOTEL. **Liderança participativa nas empresas.** 2026. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br>. Acesso em: 3 abr. 2026.
- SLA COACHING. **Liderança participativa: características e aplicações organizacionais.** 2025. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br>. Acesso em: 3 abr. 2026.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado aos Colaboradores

1. Você sente que sua opinião é realmente considerada pela liderança no ambiente de trabalho?
 - ☐ Sim
 - ☐ Quase sempre
 - ☐ Não
 - ☐ Prefiro não opinar

2. Quando você expressa uma opinião ou dificuldade, há retorno por parte da liderança?
 - ☐ Sempre
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca

3. Você se sente seguro(a) para se posicionar no ambiente de trabalho sem medo de julgamento ou consequências negativas?
 - ☐ Sim
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Não
 - ☐ Prefiro não opinar

4. A forma como a liderança escuta os colaboradores influencia sua motivação no trabalho?
 - ☐ Sim
 - ☐ Em parte
 - ☐ Não
 - ☐ Prefiro não opinar

5. Você se sente motivado(a) a contribuir com ideias e sugestões na organização?
 - ☐ Sim
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Não
 - ☐ Prefiro não opinar

6. A ausência de escuta por parte da liderança já impactou negativamente sua motivação?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Prefiro não opinar

7. Você percebe que o ambiente de trabalho é influenciado pela forma como a liderança se comunica com os colaboradores?

- ☐ Sim
- ☐ Em parte
- ☐ Não
- ☐ Prefiro não opinar

8. Como você descreveria a forma como a liderança escuta os colaboradores no seu ambiente de trabalho? Dê exemplos.

9. Em sua experiência, de que maneira a escuta ou a falta de escuta impacta seu nível de motivação e envolvimento com o trabalho?

10. Que mudanças você considera importantes para melhorar a escuta, o clima organizacional e a motivação no ambiente de trabalho?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Líder

1. Quais estratégias você utiliza para motivar sua equipe no ambiente de trabalho?
2. Como você envolve os colaboradores nas decisões da empresa ou do setor?
3. Na sua opinião, qual é o papel da liderança participativa na motivação dos colaboradores?
4. Quais desafios você enfrenta ao tentar manter sua equipe motivada?
5. Como você avalia se seus colaboradores estão realmente motivados? Quais sinais você observa?