



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**SAMARA SENNA DO CARMO**

**LIDERANÇA E BEM-ESTAR: UMA ANÁLISE DE DADOS DE PESQUISA**

Trabalho de Conclusão, na modalidade artigo científico, apresentado ao Curso de Administração do Campus do Pantanal, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof<sup>ª</sup> Dra. Joice Chiareto.

**Corumbá, MS  
2024**

# LIDERANÇA E BEM-ESTAR: UMA ANÁLISE DE DADOS DE PESQUISA

## Resumo

Este Artigo explora a influência da liderança na motivação das equipes em organizações, enfatizando a importância de características como carisma, respeito, confiança e empatia para o reconhecimento de um líder eficaz. Mediante uma fundamentação teórica e um estudo de campo na Montreal Moda e Casa, o estudo visa entender como as atitudes do líder e as condições de trabalho impactam a motivação da equipe. Os resultados indicam que, embora os líderes não motivem diretamente suas equipes, suas ações e o ambiente de trabalho que criam podem estimular o bem-estar e a satisfação no trabalho. O Artigo conclui que práticas de liderança adaptadas às necessidades individuais dos colaboradores e um ambiente de trabalho que dá suporte é crucial para a motivação e o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Gestão.

# LEADERSHIP AND WELL-BEING: AN ANALYSIS OF SURVEY DATA

## Abstract

This paper explores the influence of leadership on team motivation in organizations, emphasizing the importance of characteristics such as charisma, respect, trust and empathy for recognizing an effective leader. Through a theoretical foundation and a field study at Montreal Moda e Casa, the study aims to understand how the leader's attitudes and working conditions impact team motivation. The results indicate that although leaders do not directly motivate their teams, their actions and the work environment they create can stimulate well-being and job satisfaction. The Article concludes that leadership practices tailored to the individual needs of employees and a supportive work environment are crucial to motivation and organizational success.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Management.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. METODOLOGIA.....	6
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	11
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
6. REFERÊNCIAS.....	19

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança e o bem-estar no ambiente de trabalho, especialmente em contextos organizacionais específicos como o da Montreal Moda e Casa em Corumbá-MS, têm se destacado como temas de crescente importância no âmbito acadêmico e profissional. A necessidade de líderes que sejam capazes de adaptar seus estilos de gestão para não apenas acompanhar as mudanças do mercado, mas também para assegurar o bem-estar de suas equipes, é um desafio destacado por Botelho e Krom (2016). Essa necessidade é amplificada pela compreensão de que os resultados das organizações estão intrinsecamente ligados ao bem-estar de seus colaboradores. Freitas e Rodrigues (2008) reforçam essa ideia ao argumentar que um dos maiores desafios da liderança moderna é ter colaboradores motivados, satisfeitos e felizes dentro de suas organizações.

A relação entre liderança eficaz e bem-estar no trabalho merece atenção especial, principalmente na forma como as emoções atuam como mediadoras nessa dinâmica. O problema central da pesquisa que se apresenta é entender em que medida a eficácia da liderança e o bem-estar no ambiente laboral estão conectados através do prisma emocional dos colaboradores. Há uma lacuna significativa no conhecimento existente sobre como as emoções mediadas pela liderança impactam diretamente o bem-estar dos funcionários em contextos organizacionais específicos como o da Montreal Moda e Casa. Este estudo busca preencher essa lacuna, proporcionando uma compreensão mais aprofundada da interação entre a liderança, as emoções e o bem-estar no local de trabalho, com um enfoque particular no contexto da loja em questão. A pesquisa propõe examinar não apenas a natureza dessa relação, mas também as implicações práticas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para a eficácia organizacional na totalidade.

O presente estudo visa atingir objetivos estrategicamente delineados no contexto da Montreal Moda e Casa em Corumbá-MS. O objetivo principal é investigar a relação entre o estilo de liderança praticado e o bem-estar dos funcionários, focando especificamente na interação entre as emoções mediadas pela liderança e o ambiente laboral. Além disso, objetivos secundários incluem: analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança em sua organização, identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes na promoção do bem-estar no trabalho

e avaliar a influência das iniciativas de bem-estar promovidas pela liderança no engajamento e satisfação dos funcionários.

A justificativa para este estudo reside na sua relevância prática e acadêmica. Do ponto de vista prático, os resultados obtidos podem fornecer percepções valiosas para a melhoria do bem-estar no ambiente de trabalho na Montreal Moda e Casa, conduzindo potencialmente a uma maior satisfação dos colaboradores e a um aumento na produtividade. Além disso, ao compreender melhor a relação entre liderança, emoções e bem-estar, os líderes podem ser mais eficazes em suas práticas de gestão, contribuindo para um clima organizacional mais positivo e saudável. Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a literatura existente ao explorar a dinâmica entre liderança e bem-estar em um contexto empresarial específico, oferecendo um caso prático que pode ser utilizado para aprimorar teorias existentes de liderança e bem-estar no trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

Seguindo as orientações de Marconi e Lakatos (2017), a metodologia deste estudo foi cuidadosamente planejada, consistindo em atividades sistemáticas e racionais que visam alcançar o objetivo de gerar conhecimento eficaz e autêntico sobre a relação entre liderança e bem-estar na Montreal Moda e Casa em Corumbá-MS. O método adotado guiou o percurso da pesquisa, identificando falhas e auxiliando no processo de tomada de decisão.

Esta pesquisa é categorizada como descritiva, conforme descrito por Gil (2017). O objetivo desse tipo de pesquisa é detalhar as características de uma população ou fenômeno específico, ou as relações entre variáveis distintas. No contexto deste estudo, o foco foi descrever e analisar a percepção dos colaboradores da Montreal Moda e Casa sobre a eficácia da liderança e seu impacto no bem-estar no ambiente de trabalho.

Os dados coletados são de origem primária, obtidos por meio de um formulário do Google Forms, respondido por 7 colaboradores da empresa. A coleta desses dados primários foi direcionada especificamente para resolver o problema de pesquisa proposto. A abordagem para a análise desses dados é quantitativa, como indicado por Malhotra (2019), envolvendo geralmente cálculos estatísticos para interpretar as informações coletadas.

Neste cenário, a metodologia empregada focou-se no levantamento de dados, caracterizando-se pela consulta direta às pessoas cujo comportamento e percepções se desejam entender. Como apontado por Gil (2017), essa abordagem assemelha-se a um censo, na qual cada resposta dos participantes traz as visões sobre as variáveis de interesse da pesquisa, como a liderança e o bem-estar no trabalho na Montreal Moda e Casa.

O instrumento utilizado para a coleta de dados primários neste estudo foi um questionário estruturado, desenvolvido especificamente para esta pesquisa e aplicado por meio do Google Forms. O questionário consistiu em uma série de perguntas fechadas, projetadas para coletar informações sobre a percepção dos colaboradores acerca da liderança e do bem-estar no ambiente de trabalho na Montreal Moda e Casa. As perguntas abrangeram temas como eficácia da comunicação da liderança, apoio ao desenvolvimento profissional, sensação de valorização no trabalho e o impacto desses fatores no bem-estar dos colaboradores.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se o Microsoft Excel, uma ferramenta amplamente acessível e capaz de realizar análises quantitativas eficazes. Com o uso de funções estatísticas do Excel, foram realizadas análises descritivas, incluindo a média para sumarizar os dados coletados e oferecer uma visão geral das percepções dos colaboradores. Além disso, a análise incluiu a aplicação de testes de correlação para explorar as relações entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos colaboradores. Essa abordagem possibilitou a identificação de tendências e correlações significativas entre as variáveis estudadas, contribuindo para uma compreensão mais profunda do problema de pesquisa.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A Montreal Moda e Casa é uma empresa renomada que tem se destacado no mercado por mais de 27 anos, oferecendo uma vasta gama de produtos destinados tanto para o vestuário de toda a família quanto para a decoração e utilidades do lar. Fundada na cidade de Mogi Guaçu, em 1995, a Montreal rapidamente se expandiu e hoje conta com 50 lojas distribuídas em 46 cidades, abrangendo não apenas o interior do estado de São Paulo, mas também Mato Grosso do Sul e Minas Gerais. Com um plano ambicioso de expansão, a rede visa alcançar o marco de 100 lojas por todo o território nacional.

Sua presença em Corumbá-MS, especificamente na Rua Delamare, 1121 - Centro, destaca-se por ser um ponto de referência para os consumidores da região, fornecendo um acesso conveniente a uma ampla variedade de produtos. A Montreal Moda e Casa é conhecida por seu compromisso com a qualidade, integridade, respeito, comprometimento, ética, inovação, e austeridade nos gastos, além de manter um foco inabalável na satisfação do cliente.

A empresa oferece itens de vestuário feminino, masculino, infantil, incluindo moda íntima, fitness, jeans, além de uma extensa linha de produtos para banho, cama, mesa, decoração, eletroportáteis, cozinha, sala de jantar, banheiro, lavanderia, e muito mais, garantindo atender às necessidades e desejos das famílias. Com uma equipe de 1355 colaboradores, a Montreal Moda e Casa se esforça para ser referência em moda e produtos para o lar nas regiões onde atua, movida pela transparência, persistência, e paixão pelas famílias que atende

Conforme Hunter (2006, p. 18) define, liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, aspirando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Esta perspectiva ressalta a importância da liderança na motivação e inspiração dos colaboradores, evidenciando que o desempenho da equipe muitas vezes reflete a qualidade da gestão liderada.

Em harmonia com a definição de Hunter, Blanchard et al. (2007, p. 15) ampliam o conceito de liderança, descrevendo-a como a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial para impactar o bem maior”. Esta abordagem destaca que a verdadeira liderança transcende a simples obtenção de resultados imediatos, focando no alinhamento estratégico da empresa com sua missão, visão, valores e propósitos. Essa visão estratégica de liderança enfatiza a importância de construir credibilidade tanto para os colaboradores quanto para os clientes, estabelecendo uma base sólida para o sucesso organizacional.

Blanchard et al. (2007) destacam que a liderança eficaz deve estar em sincronia com as necessidades e competências dos colaboradores, enfatizando a importância de adaptar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento de cada indivíduo para fomentar o desempenho ótimo. Esta flexibilidade é a pedra angular do estilo de liderança situacional, que valoriza a habilidade do líder em identificar o grau de maturidade de seus liderados e ajustar seu comportamento de liderança de acordo. Essa estratégia situacional emerge como uma vantagem competitiva significativa,



capaz de melhorar a eficácia da liderança ao atender às variadas demandas e estimular o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Essa ênfase na adaptação e na comunicação ressoa com as observações de Lima (2010), que aponta a comunicação como uma das habilidades mais cruciais de um líder. Uma comunicação clara e efetiva é essencial não apenas para expressar metas, expectativas e os valores da organização, mas também para construir relações de confiança e compreensão mútua. A capacidade de comunicar de maneira eficiente permite que os líderes alinhem suas equipes com a visão organizacional, facilitando uma cultura de trabalho colaborativo e um ambiente onde todos se sentem valorizados e compreendidos.

Goleman (2004) ressalta a importância da empatia na retenção de talentos dentro das organizações, enfatizando que essa qualidade é crucial para manter os colaboradores mais valiosos. A argumentação aponta que a perda de funcionários não apenas priva a empresa de habilidades importantes, mas também de um conhecimento profundo e insubstituível acerca da cultura e dos processos organizacionais. A empatia, portanto, emerge como uma ferramenta essencial para os líderes que desejam cultivar um ambiente que valorize e mantenha seus melhores talentos.

Complementando essa perspectiva, Schneider et al. (2013) destacam a significância de um clima organizacional robusto, sugerindo que este é provável de ser encontrado em equipes que possuem uma comunicação eficaz e uma visão estratégica claramente articulada pelos líderes. Esses elementos são fundamentais para reforçar a coesão no ambiente de trabalho e otimizar as chances de sucesso na realização dos objetivos organizacionais. A sinergia entre uma comunicação efetiva e uma liderança estratégica não só fortalece as relações interpessoais, mas também alinha os esforços de todos em direção às metas comuns da organização.

Vilas Boas e Andrade (2009) destacam o desafio de integrar a prática do feedback de forma consistente na rotina das organizações contemporâneas, enfatizando sua importância como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Os autores salientam que o desenvolvimento dos colaboradores é um processo de longo prazo que visa não apenas aprimorar suas habilidades e motivações, mas também torná-los membros mais valiosos para a organização. Este processo abrange uma gama de atividades, incluindo treinamento,

gestão de carreira e outras experiências enriquecedoras, com o treinamento sendo apenas uma faceta de um esforço de desenvolvimento mais abrangente.

Nesse contexto, Coelho et al. (2017) descrevem este ambiente como cada vez mais competitivo, exigente e repleto de desafios, moldado em parte pelas metas e objetivos que os colaboradores devem atingir, frequentemente sob condições de pressão. Para os autores, a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores não são apenas vitais para o bem-estar destes no local de trabalho, mas também fundamentais para a contribuição eficaz ao desempenho e produtividade da organização. Assim, enfatiza-se a necessidade de estratégias que promovam não apenas o alcance de objetivos organizacionais, mas também o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

Neste cenário, é crucial considerar a observação de Coelho et al. (2017), que destacam a importância de as organizações fomentarem o bem-estar de seus colaboradores. Segundo os autores, colaboradores que experimentam felicidade no ambiente de trabalho demonstram maior engajamento e motivação, o que, por sua vez, contribui para um desempenho mais dedicado e eficiente.

E ainda, essa ideia é ampliada do Coelho et al. (2017, p. 121), que definem o bem-estar organizacional como a conquista de metas, a satisfação e a felicidade derivadas de uma execução de trabalho de qualidade. Eles enfatizam que a satisfação no emprego, englobando o reconhecimento individual, as perspectivas de crescimento profissional, as recompensas e uma remuneração adequada, constitui um elemento fundamental para o bem-estar no trabalho.

Coelho et al. (2017) salientam a importância da gratificação no trabalho como um componente essencial do bem-estar no ambiente de trabalho, indicando que o reconhecimento e a satisfação dos colaboradores são fundamentais. Em contrapartida, apontam que o descontentamento que representa um desafio significativo. Este aspecto negativo precisa ser gerenciado de forma eficaz para assegurar um ambiente de trabalho que seja tanto saudável quanto produtivo.

Esta perspectiva é reforçada por Connellan (1984, p. 5), que afirma: “bons líderes e motivadores são capazes de fazer com que sua equipe se desempenhe naqueles comportamentos que consideram necessários para atingir suas metas”. A capacidade de influenciar positivamente a equipe para adotar comportamentos orientados aos objetivos da organização é enfatizada como crucial para o sucesso. Connellan ressalta, assim, a relevância de uma liderança eficaz que não só direciona,

mas também motiva os colaboradores a alcançarem as metas estabelecidas, contribuindo para a criação de um clima organizacional positivo e propício ao bem-estar e à produtividade.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Na pesquisa realizada, a distribuição dos respondentes por gênero e idade é detalhada a seguir. Em termos de gênero, 6 dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 1 é do sexo masculino. Esta distribuição indica uma predominância significativa de participantes femininos na amostra. Quanto à idade dos respondentes, observa-se uma concentração maior na categoria '27 anos ou mais', com 4 dos respondentes se enquadrando nesta faixa etária. As outras faixas etárias, '23 a 26 anos', '18 anos ou menos' e '19 a 22 anos', têm cada uma 1 respondente. Isso demonstra uma diversidade de faixas etárias entre os colaboradores, com uma inclinação maior para participantes mais velhos.

Cerca de 4 dos participantes ocupam o cargo de "Assessor cliente I", que corresponde à função de vendedor em geral. Esta proporção indica que a pesquisa alcançou principalmente colaboradores envolvidos com atividades de vendas. Aproximadamente 1 dos respondentes ocupa posições de liderança de departamento, evidenciando que a pesquisa incluiu perspectivas de indivíduos em posições gerenciais. A variedade de cargos entre os participantes permite uma análise abrangente sobre como diferentes níveis hierárquicos percebem a liderança e o bem-estar no local de trabalho.

No que diz respeito ao tempo na posição atual, a maioria, cerca de 5, está em suas posições atuais entre 1 a 3 anos. Este dado sugere um grau de estabilidade nas funções desempenhadas pelos colaboradores. Adicionalmente, 2 dos colaboradores estão em suas posições atuais há menos de um ano, indicando uma combinação de funcionários com variados níveis de experiência na empresa.

Quanto à experiência em cargos de liderança, observou-se que 4 dos respondentes relataram ter tal experiência. Esta proporção notável de colaboradores com experiência em liderança pode ter um impacto significativo nas percepções sobre a eficácia da liderança e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Na análise dos dados sobre os "Anos em cargo de liderança (se aplicável)" dos colaboradores, identifica-se uma distribuição equilibrada entre as diferentes faixas de

experiência em liderança. Dos respondentes com experiência em liderança, 2 reportaram ter entre 4 e 6 anos nesse tipo de cargo, enquanto um número igual, 2, indicou ter entre 1 e 3 anos de experiência em posições de liderança. Adicionalmente, 1 dos participantes com experiência em liderança tem menos de 1 ano nesse papel.

Na análise da eficiência da liderança, observa-se que 3 dos respondentes atribuíram a nota máxima (5) à eficiência da liderança, demonstrando uma percepção altamente positiva sobre a eficácia dos líderes. Outro grupo equivalente, também com 3, avaliou a liderança com a nota 4, indicando uma visão positiva, porém reconhecendo a necessidade de certas melhorias. Além disso, 1 dos participantes deu uma nota 3, refletindo uma avaliação moderada da eficácia da liderança.

Essas avaliações indicam uma tendência geralmente positiva na percepção da eficiência da liderança, com a maioria dos colaboradores expressando um ponto de vista favorável. Contudo, a existência de avaliações moderadas sugere que há oportunidades para aprimorar ainda mais a liderança na organização.

Na avaliação das "Três qualidades mais importantes de um líder", a "Comunicação Efetiva" foi destacada como essencial pela maioria dos respondentes. Esta competência, que envolve a habilidade de transmitir ideias de forma clara e a prática de escuta ativa, foi valorizada por 5 dos respondentes, que lhe atribuíram a nota máxima, evidenciando a importância da comunicação no exercício da liderança eficaz.

A "Empatia" foi igualmente considerada uma qualidade essencial para um líder por 5 dos participantes, o que representa 5 respondentes. Esta habilidade, que implica a capacidade de entender e valorizar as perspectivas e sentimentos dos outros, destaca-se como um elemento crucial para a liderança eficaz, enfatizando a importância do entendimento emocional e da consideração pelas experiências alheias na gestão de equipes.

A "Visão Estratégica" foi reconhecida como uma competência chave por 4 dos respondentes. Esta qualidade refere-se à habilidade de estabelecer e comunicar uma direção clara e inspiradora para o futuro, ressaltando a valorização da capacidade de um líder em definir e orientar a visão de longo prazo para sua equipe ou organização.

A "Inteligência Emocional", destacando a competência em gerenciar emoções próprias e alheias, foi valorizada por 2 dos colaboradores como uma das três qualidades mais importantes. Isso indica uma área potencial para desenvolvimento entre os líderes da organização.

A "Capacidade de Tomada de Decisão" foi apontada por 3 dos participantes como uma das principais qualidades de um líder. Esta habilidade, que envolve fazer escolhas assertivas e responsáveis em variadas situações, é considerada fundamental para a eficácia no ambiente de trabalho.

Quanto ao "impacto da liderança no bem-estar dos funcionários", 4 dos respondentes avaliaram positivamente, atribuindo a nota máxima (5). Isso reflete a percepção de que a liderança exerce um efeito significativamente positivo no bem-estar no trabalho. Adicionalmente, 2 dos participantes deram uma nota 4, evidenciando a visão de que a liderança impacta geralmente de forma positiva no bem-estar. Apenas 1 respondente atribuiu a nota 3, sinalizando uma avaliação moderada desse impacto.

Quanto ao apoio da liderança no trabalho, 3 dos respondentes deram a nota 5, e outros 3 atribuíram a nota 4, revelando que a maioria dos colaboradores percebe que recebe apoio consistente de seus líderes. Apenas 1 dos participantes avaliou o apoio da liderança com a nota 3. Não houve indicações de falta de apoio (notas 1 ou 2) ou percepções negativas do impacto da liderança.

Esses resultados refletem uma percepção amplamente positiva da influência da liderança tanto no bem-estar quanto no apoio aos funcionários na Montreal Moda e Casa. A liderança é vista como um elemento crucial para criar um ambiente de trabalho positivo e de suporte, essencial para o bem-estar dos colaboradores. Ainda assim, a presença de avaliações moderadas em ambas as questões, sugere a existência de espaço para melhorias na forma como a liderança é exercida e percebida na organização.

A análise dos "Desafios relacionados à liderança no trabalho" na pesquisa com os colaboradores destaca várias áreas de preocupação em relação à eficácia da liderança.

A "Comunicação Ineficaz", que inclui desafios decorrentes de falhas ou lacunas na comunicação entre líderes e equipes, foi identificada como um problema significativo por 6 respondentes. Este alto percentual ressalta a importância da comunicação clara e eficiente na gestão e pode indicar que há uma necessidade de melhoria na forma como as informações são compartilhadas e discutidas dentro da organização.

A "Gestão Ineficiente de Conflitos" foi apontada por 5 dos participantes, sugerindo que a habilidade de manejar conflitos internos pela liderança é uma área

que poderia ser melhorada para aprimorar o ambiente de trabalho e a eficiência da equipe.

Adicionalmente, a "Deficiência na Definição de Metas e Diretrizes" foi destacada por 3 dos respondentes, indicando a necessidade de a liderança focar em estabelecer objetivos mais claros e alcançáveis para a equipe.

A "Falta de Reconhecimento ou Feedback" também foi uma preocupação para 3 dos participantes, destacando a importância de a liderança reconhecer e avaliar adequadamente o trabalho e o esforço dos colaboradores.

A "Falta de Suporte para Desenvolvimento Profissional" foi identificada como um desafio por 1 dos respondentes, refletindo uma preocupação com a estagnação profissional devido à ausência de oportunidades de crescimento ou desenvolvimento promovidas pela liderança. Estes resultados sinalizam áreas cruciais nas quais a liderança na Montreal Moda e Casa pode focar para aprimorar sua efetividade e impactar de maneira positiva tanto o ambiente de trabalho quanto o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

A análise das respostas sobre a "Influência da liderança no seu bem-estar no trabalho" e o "Nível de bem-estar no trabalho" dos colaboradores fornece a percepção do impacto da liderança no ambiente de trabalho e no bem-estar geral dos funcionários.

Na questão sobre a influência da liderança no bem-estar, 4 dos respondentes atribuíram uma nota 3, refletindo uma influência moderada da liderança no seu bem-estar no trabalho. Isso pode indicar que, apesar da importância da liderança, outros fatores também desempenham um papel significativo no bem-estar dos colaboradores. Adicionalmente, 2 dos participantes deram a nota 5, evidenciando uma percepção de forte influência positiva da liderança no seu bem-estar. Por outro lado, 1 dos respondentes avaliou a influência da liderança com a nota mais baixa (1), sugerindo uma influência negativa no seu bem-estar no trabalho.

Quanto ao nível de bem-estar no trabalho, 3 dos respondentes atribuíram a nota 3 e outros 3 deram a nota 5. Isso indica que uma parcela significativa dos colaboradores percebe o bem-estar no trabalho como moderado ou alto. No entanto, 1 dos participantes avaliou seu bem-estar no trabalho com a nota 2, apontando que existem oportunidades para melhorias nesse aspecto.

Enquanto alguns colaboradores sentem que a liderança tem um impacto positivo significativo no seu bem-estar, outros veem esse impacto como moderado ou

até negativo. Essa variação nas percepções pode ser um indicativo de que diferentes abordagens de liderança podem ser necessárias para atender às diversas necessidades e expectativas dos funcionários, visando aprimorar o bem-estar geral no ambiente de trabalho.

Na questão relacionada às iniciativas de bem-estar promovidas pela liderança, a maioria dos colaboradores, com 6 dos 7 respondentes, afirmou que existem tais iniciativas na empresa. Esta resposta positiva sugere que a liderança está ativamente envolvida em promover um ambiente de trabalho saudável e apoia o bem-estar dos funcionários.

Apenas um participante indicou não ter certeza sobre a existência dessas iniciativas, o que pode refletir uma falta de comunicação ou conscientização sobre as políticas e esforços de bem-estar implementados. Notavelmente, nenhum dos respondentes negou categoricamente a existência de iniciativas de bem-estar na organização.

Este alto nível de reconhecimento das iniciativas de bem-estar é um indicador positivo de que a liderança está comprometida com a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores. Também pode ser um reflexo de uma cultura organizacional que valoriza e prioriza o bem-estar no local de trabalho. No entanto, a resposta do participante que não tem certeza sobre essas iniciativas destaca a importância de garantir que tais esforços sejam bem comunicados e reconhecidos por todos os membros da equipe, assegurando que os benefícios dessas iniciativas sejam amplamente compreendidos e aproveitados.

A análise das respostas sobre os "Três fatores que contribuem para o bem-estar no trabalho" dos colaboradores, destaca diversas dimensões importantes que afetam positivamente o ambiente de trabalho.

Primeiramente, o fator "Oportunidades de Crescimento e Desenvolvimento Profissional", que inclui acesso a treinamentos, promoções e outras oportunidades de avanço na carreira, foi o mais valorizado, com 5 dos 7 respondentes considerando-o como um dos principais contribuintes para o bem-estar no trabalho. Isso reflete a alta valorização da progressão de carreira e do desenvolvimento profissional contínuo pelos colaboradores.

Em seguida, "Reconhecimento e Valorização", que envolve a apreciação e o reconhecimento do esforço e do desempenho no trabalho, foi identificado como um fator crucial por 4 participantes. Este resultado sublinha a importância da valorização

e do reconhecimento no local de trabalho como elemento fundamental para o bem-estar dos funcionários.

Igualmente, o "Suporte e Liderança Eficaz", relacionado ao apoio recebido dos superiores e à qualidade da gestão e liderança na organização, também foi destacado por 4 respondentes. Este dado ressalta o papel crítico de uma liderança forte e de um suporte adequado para o bem-estar dos colaboradores.

O "Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional" foi destacado por 3 dos 7 colaboradores como um fator importante. Essa resposta evidencia a preocupação crescente com a habilidade de manejar adequadamente as responsabilidades do trabalho e da vida pessoal, promovendo um ambiente de trabalho saudável.

Por fim, o "Ambiente de Trabalho Positivo e Inclusivo", que abrange a qualidade das relações interpessoais, a diversidade e a inclusão, foi considerado relevante por 2 dos 7 participantes. Embora tenha sido menos mencionado, este aspecto ainda ressalta a importância de um ambiente de trabalho que contribui para o bem-estar dos funcionários.

**Tabela 1 - Resumo dos Principais Dados**

<b>Aspecto</b>	<b>Detalhes</b>	<b>Número de Respondentes</b>
Idade dos Respondentes	Variados (18 anos ou menos até 27 anos ou mais)	7
Gênero dos Respondentes	Maioria Feminino	Feminino: 4, Masculino: 1
Experiência em Liderança	Sim e Não, com anos de experiência variados	Sim: 4, Não: 1
Avaliação da Eficiência da Liderança	Notas 3, 4, e 5	5: 3, 4: 1, 3: 1
Influência da Liderança no Bem-Estar	Notas 1, 3, 4, e 5	5: 3, 4: 1, 3: 1, 1: 1
Nível de Bem-Estar no Trabalho	Notas 2, 3, e 5	5: 3, 3: 2, 2: 1
Iniciativas de Bem-Estar pela Liderança	Maioria Sim	Sim: 4, Não sei: 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Estes resultados demonstram uma compreensão clara dos colaboradores sobre os diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar no trabalho, destacando a importância do desenvolvimento profissional, reconhecimento, suporte da liderança,



equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e um ambiente de trabalho positivo e inclusivo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada na Montreal Moda e Casa revelou aspectos importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação à liderança e ao bem-estar no ambiente de trabalho. A predominância do gênero feminino e a maior representatividade de faixas etárias mais elevadas na amostra pode ter influenciado as percepções relatadas. A distribuição dos participantes em diferentes cargos, especialmente entre os vendedores e em posições de liderança, proporcionou uma visão abrangente sobre a dinâmica de trabalho na empresa.

Os resultados indicam que os colaboradores valorizam significativamente as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Este achado está alinhado com as teorias de Coelho et al. (2017), que enfatizam a realização de objetivos e a satisfação no trabalho como elementos centrais para o bem-estar organizacional. A comunicação eficaz e a empatia foram identificadas como qualidades cruciais de liderança, ressaltando a importância de líderes que entendem e valorizam as experiências e perspectivas de seus colaboradores.

A avaliação da eficácia da liderança foi, em geral, positiva, mas as avaliações moderadas e a identificação de desafios indicam áreas para melhoria. Aspectos como comunicação ineficaz, gestão de conflitos e falta de reconhecimento ou feedback apontam para a necessidade de uma liderança mais adaptável e sensível às necessidades dos colaboradores, conforme sugerido pelo estilo de liderança situacional de Blanchard et al. (2007).

Prosseguindo com a análise, a influência da liderança no bem-estar dos colaboradores surge como um aspecto crucial. Apesar de uma percepção geralmente positiva, as avaliações variadas sugerem a necessidade de abordagens de liderança mais individualizadas e atentas às diferentes necessidades dos colaboradores. Esta abordagem está em harmonia com as ideias de Coelho et al. (2017), que destacam a importância de um ambiente organizacional que promova não só o bem-estar individual, mas também a eficiência e produtividade organizacional.

A percepção sobre a existência de iniciativas de bem-estar é amplamente positiva, o que indica um comprometimento da liderança com a saúde e bem-estar dos funcionários. Contudo, a falta de certeza de um dos participantes sobre tais iniciativas ressalta a importância de comunicar efetivamente esses esforços a todos na organização.

A análise também revela a importância de fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. Embora mencionados com menos frequência, esses aspectos são fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

No entanto, possui algumas limitações. Primeiramente, a amostra restrita a 7 participantes pode não representar de forma abrangente a diversidade de opiniões e experiências de todos os colaboradores da empresa. Além disso, o foco em um único local pode limitar a generalização dos resultados para outras filiais ou contextos organizacionais diferentes. A coleta de dados baseada em autoavaliação por questionários pode levar a distorções, incluindo o viés de conformidade social, no qual os participantes podem se inclinar a oferecer respostas que acreditam ser aceitáveis socialmente ou vistas de maneira positiva.

Futuras pesquisas deveriam expandir a amostragem para incluir mais colaboradores e diferentes filiais, permitindo uma análise mais representativa das percepções organizacionais. A adoção de métodos qualitativos, como entrevistas, pode aprofundar o entendimento sobre as dinâmicas de liderança e bem-estar. Estudos longitudinais avaliando o impacto de iniciativas de bem-estar ao longo do tempo também são recomendados, assim como a investigação sobre a influência de fatores externos no bem-estar no trabalho.

Em suma, a pesquisa na Montreal Moda e Casa mostra que, embora exista uma percepção geralmente positiva da liderança e do suporte ao bem-estar, há espaço para melhorias significativas. Uma liderança que reconheça as contribuições individuais, promova desenvolvimento contínuo e se comprometa com um ambiente de trabalho inclusivo e saudável será crucial para o sucesso contínuo da organização e a satisfação dos colaboradores.

## 5. REFERÊNCIA

BLANCHARD, Ken. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**, 2010. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf). Acesso em: 02 jan. 2024.

COELHO, Fernanda Nogueira; SILVA, Andressa Hennig; MOREIRA, Martiele Gonçalves. Bem-Estar no Trabalho: Um estudo com trabalhadores de uma rede cooperativista de trabalho médico. **Revista Foco**, v. 10, n. 1, p. 118-133, 2017.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harbra, 1984.

FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional, p. 1-12, 2008. Disponível em: [http://let.aedb.br/seget/artigos09/32\\_Nati\\_publicacao-final.pdf](http://let.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf). Acesso em: 02 jan. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **What Makes a Leader?** Harvard Business Review, v. 82, n. 1, p. 82-91, 2004.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIMA, Ludmila Rodrigues de. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes Pós-Graduação Lato Sensu Instituto a vez do Mestre, Goiânia, 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/41197.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf). Acesso em: 02 jan. 2024.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, M. D. LAKATOS E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

VILAS BOAS, Ana Alice & ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009