



**Percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente  
Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho**

**Perception of employees from trade companies in Presidente Getúlio/SC  
on leadership, motivation, satisfaction and performance**

Lara Fabiana Dallabona<sup>1</sup>

Bárbara Maiara Silveira<sup>2</sup>

Karine Giovana Cabral de Souza<sup>3</sup>

Josefa Rafaela Gomes da Silva<sup>4</sup>

**Resumo**

O estudo objetivou analisar a percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho. A amostra envolveu 112 empregados. Observou-se que tanto a liderança transacional como a transformacional se destacaram nas empresas. Os líderes transacionais são mais focados nos resultados, já os transformacionais se preocupam mais com a boa relação no ambiente organizacional. Os colaboradores se encontram satisfeitos com a relação que tem com seus superiores e a comunicação, porém não totalmente satisfeitos com os benefícios oferecidos, o que sugere aos empresários rever como os beneficiam. Quanto a motivação, apesar de terem suas necessidades supridas, não se sentem totalmente motivados, sentem que seus esforços

---

<sup>1</sup>Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Av. Me. Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis – SC. E-mail: [lara.dallabona@udesc.br](mailto:lara.dallabona@udesc.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7158-247X>

<sup>2</sup>Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Av. Me. Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis – SC. E-mail: [barbaramaiara.silveira@live.com](mailto:barbaramaiara.silveira@live.com) Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7489-7806>

<sup>3</sup>Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Av. Me. Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis – SC. E-mail: [karine.souza123@edu.udesc.br](mailto:karine.souza123@edu.udesc.br) Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2713-2860>

<sup>4</sup>Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Av. Me. Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis – SC. E-mail: [jrgd.silva2118@edu.udesc.br](mailto:jrgd.silva2118@edu.udesc.br) Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-4698-115X>

não estão sendo reconhecidos, sugerindo que os gestores revejam a forma como recompensam os seus colaboradores. Observou-se que os laboristas estão satisfeitos com o seu desempenho, porém não se sentem reconhecidos por ele. A contribuição para as empresas é que revisem o tipo de líder predominante, bem como analisem possíveis fatores que possam motivar e satisfazer seus colaboradores, pois acredita-se que laboristas satisfeitos, possam melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho e clima organizacional como um todo, fato que impacta também no retorno financeiro da organização.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Satisfação. Desempenho.

### **Abstract**

The study aimed to analyze the perception of employees of trade companies in Presidente Getúlio/SC on leadership, motivation, satisfaction and performance. The sample involved 112 employees. It was observed that both transactional and transformational leadership stood out in companies. Transactional leaders are more focused on results, while transformational leaders are more concerned with the good relationship in the organizational environment. Employees are satisfied with the relationship they have with their superiors and communication, but not completely satisfied with the benefits offered, which suggests that businessmen review how they benefit them. As for motivation, despite having their needs met, they do not feel fully motivated, they feel that their efforts are not being recognized, suggesting that managers review the way they reward their employees. It was observed that labor workers are satisfied with their performance, but do not feel recognized for it. The contribution for companies is that they review the predominant type of leader, as well as analyze possible factors that can motivate and satisfy their employees, since it is believed that satisfied workers can improve individual performance and, consequently, the performance and organizational climate as a whole, a fact that also impacts the financial return of the organization.

**Keywords:** Leadership. Motivation. Satisfaction. Performance.

### **Introdução**

Para Batista, Kilimnik e Reis (2016) o líder precisa saber identificar qual o perfil de seus liderados e tentar adequá-los ao ambiente organizacional, aplicando os traços de liderança a esse perfil para que haja satisfação da equipe. Entende-se por satisfação o nível

em que o empregado está realizado e feliz com o seu próprio trabalho (VESCO; BEUREN; POPIK, 2016). O tema liderança tem sido abordado de diversas formas e com diversos objetivos, liderança em si é difícil de ser conceituada pois tem sofrido diversas interpretações no decorrer dos anos, conforme aponta Gois (2011).

O trabalho do líder inclui auxiliar os colaboradores de todas as formas possíveis para melhorar o convívio entre os membros da equipe em suas habilidades e conseguir deixá-los motivados. É importante que o gestor ofereça condições para que a equipe seja autogerida e automotivada em seu ambiente de trabalho, caso queira formar uma equipe competente e focada em resultados (BATISTA; KILIMNIK; REIS, 2016).

Boldo, Severo e Guimarães (2018) apontam que ações sociais e benefícios de qualidade de vida no trabalho são relevantes na motivação dos laboristas, apenas o salário muitas vezes não é responsável por motivar o empregado, mas sim um conjunto de fatores envolvendo ações sociais e de qualidade de vida, vida pessoal, realização organizacional e plano de benefícios. Além disso, é possível observar que a motivação e a satisfação também podem influenciar no desempenho do trabalho.

A motivação é diferente para cada indivíduo, pois cada pessoa possui diferentes valores, culturas, desejos e necessidades individuais. Enquanto, para alguns, pequenos gestos de reconhecimento já bastam, outros precisam de um planejamento maior para se sentirem motivados (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019). Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) destacam que a motivação é um dos fatores que determinam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho e esse comportamento é relacionado com o comprometimento e desempenho organizacional.

Identificou-se na literatura, estudos que versam sobre a relação entre a liderança, a satisfação e a motivação, como a pesquisa de Batista, Kilimnik e Reis (2016), que observaram a influência do estilo de liderança em relação a satisfação dos liderados, porém, como o estudo se restringiu a uma empresa de fins não econômicos, torna-se dificultoso ter uma visão geral de liderança e a relação na satisfação e motivação dos laboristas. Costa et al. (2013) também analisaram as variáveis que impactam na satisfação do colaborador no trabalho, na sua motivação com a tarefa realizada e a percepção de qualidade de vida no trabalho em uma empresa centenária do varejo de Minas Gerais, o que aponta relevância em pesquisas nessa área.

Promoções e políticas de recompensas vinculadas a motivação do colaborador, sejam aquelas motivações que dependem ou independem de incentivos e intervenções relacionadas ao trabalho também foram objeto de estudo por Pinho et al. (2018). Porém a pesquisa se

limitou a explorar apenas motivação, o que instiga futuras pesquisas a analisarem, além de motivação, os estilos de liderança que predominam nas empresas, e de que forma essa liderança pode contribuir também com a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Para Tomei e Richie (2016) a liderança no desempenho das organizações é fator essencial. Nesse sentido, Vesco, Beuren e Popik (2016) salientam que o desempenho dos empregados é retribuído de maneira diferente em cada organização, considerando sua política de remuneração. Para Mahama e Cheng (2013) o desempenho individual do colaborador está relacionado com suas atividades de trabalho, esse desempenho foca na eficiência do trabalho que é executado.

Portanto, observam-se lacunas envolvendo a área de liderança, pelo fato de que a forma como os liderados observam seus líderes podem interferir na motivação, na satisfação e no desempenho no ambiente de trabalho. Diante do exposto, observando as lacunas identificadas, o estudo objetiva analisar a percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho.

A relevância deste estudo centra-se em como os empregados do ramo de comércio observam seus líderes, como se sentem em relação a motivação, satisfação e o desempenho no trabalho. A contribuição teórica está relacionada à extensão de estudos que já foram desenvolvidos, em especial na junção dos temas que motivam e satisfazem os colaboradores frente à percepção deles quanto a liderança organizacional. A contribuição prática centra-se na obtenção de subsídios que possam ser inseridos internamente nessas empresas do ramo de comércio, a fim de melhorar a satisfação, motivação e o desempenho dos colaboradores, pois, pressupõe-se que empregados motivados e satisfeitos geram resultados positivos para as organizações.

## **Revisão da Literatura**

### **2.1 Liderança**

Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) apresentaram que a liderança é compreendida como um processo essencial para motivar os membros das organizações e mobilizar os recursos necessários para o cumprimento de suas missões e alcance de seus objetivos. Guerra, Tartarotti e Camargo (2018) indicam que as empresas procuram desenvolver seu capital intelectual cada vez mais, a fim de identificar estratégias para diferenciar o seu negócio dos concorrentes. Para isso é preciso desenvolver competências e habilidades profissionais, assim como formar líderes que tenham capacidade de realizar as

mudanças necessárias para melhor o alcance de resultados. Dessa forma, Hunter (2004) conceitua liderança como a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem em busca de um objetivo comum, inspirando confiança pela força do caráter.

A literatura aponta diferentes estilos de liderança, dentre eles, a liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Para Guerra, Tartarotti e Camargo (2018) o líder transacional demonstra características de rigidez, regras estritas, conservadorismo, pressão e iniciativa. Esse estilo de liderança prioriza a busca pelo resultado, o líder transacional não possui muita empatia pelos seus liderados. Esse estilo desestimula a mudança e o crescimento da empresa, pois seu foco está em resultado sem atribuir importância a opinião dos liderados.

Os líderes transacionais são pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas dirigidas, o foco está na finalização das tarefas com recompensas e punições, para influenciar e melhorar o desempenho dos liderados (TOMEI; RICHIE, 2016). Este estilo implica em dois componentes essenciais: o reforço por contingência, que é o uso constante dos processos de reforço negativo e positivo (punição e recompensa) como instrumento de motivação e a gestão por exceção, o supervisor interfere apenas quando algo vai mal ou não está sendo atingida as metas previstas (GÓIS, 2011).

Já o estilo de liderança transformacional, tem como atributos motivar os liderados fazendo com que haja ganho para a organização, esses líderes são inspiradores e utilizam a sua influência por meio do exemplo. Notam-se aspectos comportamentais como ética, clareza na comunicação, *feedback* construtivo de desempenho, favorecendo a eficiência e obtenção de resultado para empresa (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Fernandes (2014) destaca que líderes transformacionais que atuam em ambientes com uma diversidade de cultura, precisam ser flexíveis para harmonizar as diferenças culturais dos colaboradores e para inspirar a enfrentar os problemas de diferentes ângulos e perspectivas.

Guiomar (2010), identificou que liderança transformacional tem maior influência sobre o comprometimento normativo do colaborador do que o comprometimento afetivo do mesmo. Desta forma, observa-se que a liderança transformacional provém em ambientes de grande cooperação. Os líderes recorrem aos sentimentos mais nobres dos liderados, relativizando suas contribuições para o esforço total do grupo. Considerando que os liderados demonstram confiança, lealdade e respeito por esse estilo de líder e se sentem motivados a exceder as expectativas (TOMEI; RICHIE, 2016).

E a liderança *laissez-faire*, conforme destacam Batista, Kilimnik e Reis (2016), se caracteriza como o comportamento neutro e despreocupado do líder em relação aos seus liderados. O líder não tem o hábito de se envolver com as atividades do dia a dia. Os

autores ressaltam que se representa como a ausência de liderança, visto que nesse estilo há um nível expressivo de negligência da evolução da equipe. A liderança *laissez-faire* tem como característica uma apatia por parte dos líderes em relação aos problemas, se envolvendo somente quando estes se complicam. Além de se esquivar em assuntos importantes, não estão presentes quando necessário e evitam de tomar decisões (GÓIS, 2011).

Desta forma, resumidamente Guerra, Tartarotti e Camargo (2018) apontam que para se alcançar as metas definidas, a liderança transacional se utiliza da autoridade e do poder, aplicando regras, usando da rigidez e inflexibilidade nas ações. No que tange a liderança transformacional, os líderes buscam proporcionar um ambiente mais dinâmico, com troca de ideias e informações que objetivam a solução de problemas. E, para Tomei e Richie (2016) o estilo de liderança *laissez-faire* é caracterizado por aquele líder que não se importa muito com as responsabilidades que tem, acaba por não cumprir com suas obrigações de supervisor, deixa de guiar e acompanhar os liderados.

## 2.2 Satisfação e motivação

Ter compreensão do que significa satisfação no trabalho é relevante para entender quais são os fatores que tem a capacidade de impulsioná-la. Quando há um ambiente saudável no trabalho existe a contribuição para que se tenha o comprometimento e satisfação dos colaboradores (SILVA; NASCIMENTO; CUNHA, 2017).

Miranda, Avelino e Takamatsu (2016) apresentam que a satisfação é o sentimento em relação ao trabalho realizado e ao que é recebido pelo mesmo, relacionado aos processos de gestão que a empresa segue e o seu ambiente. Também mostram que as empresas podem ser consideradas boas de se trabalhar por possuírem laboristas satisfeitos.

Já a motivação nas empresas segue técnicas e processos que sempre buscam acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, o ambiente interno não contrapõe o cenário externo, especialmente os sinais dados pela circunstância econômica. Todo setor de atividade deve estar atento a essas circunstâncias para obter elementos que possam ser usados em técnicas e ferramentas para gerar motivação causando assim mais comprometimento na busca constante por mais produtividade, maior eficiência e melhor desempenho (TREVISAN; VELOSO; DUTRA, 2019).

As diferenças existentes em cada indivíduo fazem com que reajam de forma diferente no contexto do trabalho, o que explica a influência de diferentes fatores (gênero, faixa etária, escolaridade) em relação ao que os motiva para o trabalho e o

comprometimento organizacional que predominam em determinado ambiente (ZONATTO; SILVA; GONÇALVEZ, 2018).

Boldo, Severo e Guimarães (2018) concluíram que a motivação não está relacionada somente com uma variável isolada, mas a um grupo de fatores que estão adjuntos as condições de trabalho, benefícios e remuneração oferecidos pela empresa. Oliveira e Rocha (2017) apontaram que práticas de recursos humanos tem um impacto positivo em relação a motivação e o esforço no ambiente de trabalho. Práticas como avaliação de desempenho, benefícios, incentivos, recompensas e segurança no trabalho podem promover a motivação e o esforço dos empregados.

### **2.3 Desempenho dos Empregados**

O desempenho é composto por características ou habilidades de rendimentos e a maneira como um indivíduo pode se comportar em uma organização comparados com metas, requisitos ou expectativas de resultados previamente definidos. Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) apontam que avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas.

Avaliar o desempenho dos empregados tornou-se comum nas empresas, porém como existem diversas singularidades que individualizam as organizações que atuam no mercado, foram desenvolvidas diversas práticas avaliativas simultaneamente (CERIBELI; PEREIRA E ROCHA, 2019). Aprendizagem e treinamentos são prenunciados por motivação, dentre outros aspectos, portanto a motivação é o que pode determinar o desempenho (SILVA; MENESES, 2012).

Camozzatto et al. (2017) apontaram que a avaliação de desempenho tanto da empresa como dos colaboradores serve para se ter um controle de uma estratégia que foi definida pela organização, para confrontar os resultados com os objetivos que foram estabelecidos e verificar se os mesmos foram atingidos e a estratégia seguida. O indivíduo que se sente satisfeito em relação ao seu trabalho tende a ter um nível de desempenho mais elevado do que aqueles que não estão satisfeitos. Assim supõe-se que existe relação de motivação e satisfação com um bom desempenho, afetando positivamente a empresa (SILVA et al., 2018).

### Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento. Por acessibilidade, a amostra compreendeu 112 empregados do ramo do comércio da cidade de Presidente Getúlio/SC. O perfil demográfico dos respondentes indica que a maioria é do gênero feminino (75%), com idade entre 18 e 25 anos, com ensino médio completo (50%) e tempo médio de atuação na empresa entre 1 e 5 anos. Como instrumento de coleta utilizou-se o questionário.

Os itens do questionário utilizados para mensurar os assuntos foram extraídos de estudos identificados na literatura, sendo utilizado uma escala *Likert* de 5 pontos para obtenção das respostas. Os itens que compreendem as questões sobre liderança são expostos no Quadro 1, sendo que a escala de mensuração compreendeu de 1 (nunca age como descrito) até 5 (sempre age como descrito).

Estilos de liderança	Assertivas	Autores
Transformacional	Presta atenção às emoções das pessoas (LTF4) É bom ouvinte (LTF10) Procura conhecer bem as pessoas com quem convive (LTF9) Percebe quando alguém precisa de ajuda (LTF12) Procura deixar os outros a vontade (LTF1) Toma a iniciativa (LTF16) Experimenta diversas abordagens de comunicação com os liderados (LTF15) Procura novos meios de atingir os objetivos (LTF17) As atitudes do seu líder fazem com que seus seguidores o respeitem (LTF5) Seu líder encara de forma séria as necessidades pessoais dos colaboradores (LTF11)	Fernandes (2014), precedido de Zee e Oudenhoven (2000; 2001).
	Ele mostra respeito pelos sentimentos individuais dos seguidores (LTF3) Passa por cima de seus interesses para o bem dos colaboradores (LTF13) Projeta uma imagem interessante do futuro para seus seguidores (LTF7) Promove a cooperação entre os grupos de trabalho (LTF14) Mantém a calma durante situações de crise (LTF2) Dá atenção individualizada para ajudar cada membro a cumprir seus objetivos, fazendo um papel de mentor (LTF6) Motiva o grupo para trabalhar junto em busca do mesmo objetivo (LTF8)	Tomei e Richie (2016), precedido de Bass (1990) e Pillai et al. (1999).
Transacional	Funciona de acordo com regras estritas (LTR8) Trabalha de acordo com o rigorosamente planejado (LTR2) Gosta de rotina (LTR9) Quer previsibilidade (LTR5) Tem hábitos fixos (LTR6) Muitas vezes é a força motriz das coisas (LTR1) É reservado (LTR7) Você é recompensado de acordo com o cumprimento de suas tarefas (LTR4)	Fernandes (2014), precedido de Zee e Oudenhoven (2000; 2001).
	Fica atento todo dia com os processos e toma ações corretivas quando alguma coisa não sai como ele imaginou ou quando há descumprimento das normas (LTR3)	Tomei e Richie (2016), precedido de

		Bass (1990) e Pillai et al. (1999).
<i>Laissez-faire</i>	Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ser necessário agir (LLF1) Demonstra acreditar que “não se mexe no que está dando certo”(LLF2) Incentiva a tomada de decisões pelo grupo (LLF4) Evita envolver-se quando surgem questões importantes (LLF3) Evita tomar decisões (LLF5) Atrasa respostas a questões urgentes (LLF6) Encontra-se ausente quando precisa dele (LLF7)	Guioamar (2010), precedido de Bass (1997).  Góis (2011), precedido de Bass (2004).

**Quadro 1 - Constructo de liderança**

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os itens relacionados as questões sobre motivação, satisfação e desempenho são expostos no Quadro 2, sendo que a escala de mensuração compreendeu cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Assuntos	Assertivas	Autores
Motivação	Minhas necessidades físicas, como comida, moradia e lazer são supridas (MT1) Me sinto seguro sobre a minha estabilidade no meu emprego (MT2) Me sinto reconhecido no ambiente de trabalho (MT3) Me sinto realizado no trabalho (MT4) Me sinto motivado para trabalhar apenas considerando o salário que a empresa oferece (MT5)	Boldo, Severo e Guimarães (2018), este precedido de Gomes e Quelhas (2003), Gaulke e Nicoleti (2007), Vergara (2010), Carvalho et al. (2013), Cavalcante et al. (2015), Madureira (2015), Pedro, Severo e Capitano (2016).
	Tenho um trabalho desafiador e interessante (MT6) Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho (MT7) Minhas atitudes funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal (MT8)	Luiz, Bertoni e Machado (2019), este precedido de Junior Bedran e Oliveira (2009).
	Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional (MT9) A administração da empresa é justa (MT10) O relacionamento com supervisores e gestão leva-me a trabalhar com mais empenho (MT11) As atitudes dos supervisores e gestores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho (MT12) As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades (MT13)	Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), este precedido de Herzberg (1979) e Moraes (2005).
Satisfação	Sinto-me seguro contra arbitrariedades (SA1) Tenho um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos (SA2) Meu trabalho me proporciona prestígio/status (SA3) Tenho boas condições de trabalho (SA4)	Luiz, Bertoni e Machado (2019), este precedido de Junior Bedran e Oliveira (2009).
	Estou satisfeito com os benefícios fornecidos pela empresa (SA5) Estou satisfeito com a comunicação entre os membros da empresa (SA6) Estou satisfeito com a valorização salarial (SA7) Estou satisfeito com as rotinas realizadas na empresa (SA8)	Vesco, Beuren e Popik (2016), este precedido de Cavanagh (1992).

Desempenho	Sou comunicado formalmente quanto a minha avaliação de desempenho (DS1) O meu desempenho é avaliado conforme as atividades desenvolvidas (DS2) O meu desempenho é avaliado conforme as metas estabelecidas (DS3) Tenho o acompanhamento da realização das atividades desenvolvidas (DS4) Sou advertido quando os processos estão indevidos (DS5) Sou recompensado quando alcanço minhas metas (DS6) Sou recompensado por um plano de remuneração variável (DS7) Sou recompensado por um plano de participação nos lucros/resultados da empresa (DS8)	Vesco, Beuren e Popik (2016), este precedido de Nascimento, Reginato e Lerner (2008) e Santos (2010).
	Precisão do meu trabalho realizado (DS9) Quantidade do meu trabalho realizado (DS10) Qualidade do trabalho realizado por mim (DS11) Eficiência operacional das minhas atividades (DS12) Satisfação do cliente (DS13) Pontualidade ao cumprir os cronogramas de entrega (DS14)	Mahama e Cheng (2013).

**Quadro 2 - Constructo relacionado à motivação, satisfação e desempenho**

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O pré-teste foi aplicado por meio de correio eletrônico envolvendo cinco respondentes em setembro de 2019, sendo que não houveram alterações nas questões dos constructos obtidos na literatura e já validados, apenas na caracterização dos respondentes. Para a aplicação do questionário, houve contato inicial com a gestão das empresas por meio de conversa presencial ou contato telefônico para verificar a viabilidade da aplicação da pesquisa.

Mediante autorização, o questionário foi entregue aos empregados e estes foram informados por meio de um termo de consentimento dos objetivos da pesquisa, da liberdade de não responder o questionário ou da desistência do mesmo, do sigilo dos resultados coletados e da disponibilidade dos pesquisadores de esclarecer dúvidas e informações a respeito da pesquisa. O questionário foi aplicado nas empresas de forma presencial no decorrer do mês de outubro de 2019.

Os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, e a análise se deu por meio da estatística descritiva e da técnica de consenso. O consenso pode ser visto como uma técnica que proporciona o entendimento da opinião dos respondentes sobre um assunto questionado (TASTLE; RUSSELL; WIERMAN, 2008). O consenso pode ser compreendido como uma avaliação que varia entre um nível de concordância muito forte, forte, moderado, equilibrado, ou mesmo um dissenso nas mesmas proporções (muito forte, forte e moderado), o que pode repercutir a não concordância dos respondentes, sendo interpretado conforme expõe o Quadro 3.

Intervalo	Classificação Consenso
$CONS(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq CONS(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq CONS(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq CONS(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq CONS(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq CONS(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$CONS(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

**Quadro 3 - Interpretação Consenso**

Fonte: Adaptado de Tastle, Russell e Wierman (2008).

Assim sendo, é possível identificar um consenso forte considerando o maior quantitativo de respondentes que assinalaram a opção 5 na escala de *Likert*, por exemplo, como também é possível obter consenso forte dos respondentes que assinalam a opção 1 na escala.

### Análise e Discussão dos Resultados

#### 4.1 Percepção dos Colaboradores em Relação aos Estilos de Liderança Predominantes

Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) apontam que a liderança pode ser conceituada como a capacidade de conduzir um grupo de pessoas a executar uma ou mais tarefas, mantendo-as motivadas e realizando suas atividades de maneira espontânea, um líder consegue despertar a vontade de fazer a diferença nos liderados. Portanto, a Tabela 1 expõe a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional.

Liderança Transformacional						
	LTF1	LTF2	LTF3	LTF4	LTF5	LTF6
Consenso	68%	56%	64%	60%	66%	55%
	LTF7	LTF8	LTF9	LTF10	LTF11	LTF12
Consenso	57%	63%	60%	56%	65%	55%
	LTF13	LTF14	LTF15	LTF16	LTF17	
Consenso	54%	60%	59%	57%	55%	

**Tabela 1 - Consenso dos colaboradores em relação a liderança transformacional**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as questões mais relevantes são a LTF1 “procura deixar os outros a vontade”, em que a maioria dos respondentes concordaram que o líder age como o descrito, outra questão que se sobressaiu foi a LTF5 “as atitudes do seu líder faz com que os empregados o respeitem” em que a maioria dos respondentes concordam que o líder sempre age como o descrito, essas duas questões obtiveram um consenso moderado de 68% e 66% respectivamente. Convergindo com os resultados identificados por Tomei e Richie (2016)

apontando que o líder com perfil transformacional busca admiração, respeito e confiança de sua equipe.

Na questão LTF13 “passa por cima de seus interesses pelo bem dos seus colaboradores” houve um consenso equilibrado de 54% por parte dos respondentes que concordaram que seu superior às vezes age como o descrito. A LTF12 “dá atenção individualizada para ajudar cada membro do grupo a cumprir seus objetivos, fazendo um papel de mentor” também se mostrou relevante, obtendo um consenso de equilíbrio de 55% nas respostas, os laboristas em sua maioria concordaram que o líder age como o descrito.

Desta maneira é possível pressupor que os líderes buscam o respeito e a confiança de seus colaboradores, para eles procederem de maneira correta em seu trabalho e continuarem na equipe se ajudando mutuamente. Cada indivíduo tem necessidades únicas e é importante que o líder saiba reconhecer isso no ambiente de trabalho. Pressupõe-se que empresas familiares tendem a ter esse tipo de comportamento, pois há um vínculo afetivo entre os laboristas e seus líderes, como estas empresas geralmente possuem um número menor de colaboradores, o líder pode dar mais atenção a cada colaborador.

Em seguida, exibe-se a Tabela 2, com a percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança transacional. Guerra, Tarotti e Camargo (2018) apontam que o líder transacional é mais rígido e conservador, priorizando a busca pelos resultados.

Liderança Transacional						
	LTR1	LTR2	LTR3	LTR4	LTR5	LTR6
Consenso	68%	62%	60%	59%	65%	68%
	LTR7	LTR8	LTR9			
Consenso	53%	60%	59%			

**Tabela 2 - Consenso dos colaboradores em relação a liderança transacional**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que na LTR1 “muitas vezes é a força motriz das coisas” houve um consenso moderado de 68%, em que os respondentes concordaram que o líder geralmente age como o descrito. Também se chegou a um consenso moderado de 68% na LTR6 “tem hábitos fixos”, em que os liderados concordaram que seu líder geralmente age como o descrito na questão. O que corrobora com o apontamento de Tomei e Richie (2016) que o líder transacional ressalta o trabalho padronizado com foco no cumprimento das tarefas.

Na questão LTR7 “é reservado” houve um consenso equilibrado de 53% em que os respondentes concordaram que o líder age como o descrito ou sempre age como o descrito. Na LTR9 “gosta de rotina” também teve um consenso moderado de 59% em que a maioria das respostas se concentrou em às vezes age como o descrito, seguido por sempre age como

o descrito. Desta maneira observa-se que o líder quer fazer as coisas acontecerem, por isso se concentram em hábitos fixos e padronizados quando vê que eles estão funcionando. Percebeu-se que na visão dos empregados o líder desse estilo é mais reservado e conservador, possivelmente por se tratar de uma região em que há presença significativa de descendentes de alemães e italianos, que trazem sua carga cultural e tradições.

Na Tabela 3 é possível observar a visão dos colaboradores em relação ao seu líder quanto ao perfil *laissez-faire*. Góis (2011) aponta que os líderes que se enquadram no estilo de liderança *laissez-faire* são mais apáticos em relação aos seus liderados.

Liderança <i>Laissez-Faire</i>							
	LLF1	LLF2	LLF3	LLF4	LLF5	LLF6	LLF7
Consenso	57%	58%	45%	66%	42%	51%	56%

**Tabela 3 - Consenso dos colaboradores em relação a liderança *laissez-faire***

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão LLF2 da qual demonstra acreditar que "não se mexe no que está dando certo" houve um consenso equilibrado de 58%, sendo que a maior parte dos respondentes concordou com esta afirmação. Na questão LLF4 "incentiva a tomada de decisões pelo grupo" houve um consenso moderado de 66% em que a concentração de respostas foi que o líder age como o descrito na questão. Esses dados convergem com a descrição de Tomei e Richie (2016), do qual enfatizaram que o líder *laissez-faire* é neutro e despreocupado com suas obrigações, se isenta de participar das decisões.

Na LLF3 "evita envolver-se quando surgem questões importantes" aconteceu um consenso equilibrado de 45% entre as respostas, em que as mesmas se concentraram em às vezes age como o descrito, nunca age como descrito e geralmente age como o descrito. Indica que o líder pode não se fazer presente nos momentos em que se precisa dele. Na LLF5 "evita tomar decisões" ocorreu um consenso equilibrado de 42%, em que as respostas dos liderados se focaram em nunca age como descrito e as vezes age como o descrito. Dentre os outros estilos de liderança, observou-se que esse foi o que menos prevaleceu, mesmo que alguns liderados não percebam predominância da ausência de liderança. É um estilo de liderança em que prevalece a passividade, quase que a ausência da própria liderança, como comentam Batista, Kilimnik e Reis (2016).

## 4.2 Percepção dos Colaboradores em Relação a Satisfação

Para Miranda, Avelino e Takamatsu (2016) a satisfação pode ser conceituada como o grau de realização pessoal do indivíduo em relação a uma determinada questão. Colaboradores mais satisfeitos trabalham com mais vontade e motivação, podendo ter um melhor desempenho. A Tabela 4 aborda a percepção dos laboristas em relação a sua satisfação no trabalho.

Satisfação								
	SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8
Consenso	65%	57%	43%	63%	52%	64%	61%	64%

**Tabela 4 - Consenso dos colaboradores em relação a satisfação**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas questões referentes a satisfação, houve destaque na questão SA2 “tenho um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos” em que houve um consenso moderado de 57%, isto se deu devido a frequência das respostas se concentrar em concordo totalmente, tendo maior número de respondentes. Na questão SA6 “estou satisfeito com a comunicação entre os membros da empresa” também demonstrou um consenso moderado de 65%, em que a maior parte dos respondentes concordou totalmente com a questão, diferindo da questão SA8 que apresentou menor frequência de resposta em concordo totalmente. Esses questionamentos se relacionam com o que apontaram Silva, Nascimento e Cunha (2017), de que quando existe um ambiente de trabalho saudável os empregados ficam mais satisfeitos e tem mais comprometimento.

Já na questão SA3 “meu trabalho me proporciona prestígio/status” ocorreu um consenso equilibrado, em que as respostas se distribuíram quase que igualmente para não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Isso demonstra que os colaboradores não apresentaram consenso de que se sentem prestigiados por seu trabalho, possivelmente por se tratar de um ramo comum de atividade profissional. Na SA5 “estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa” houve um consenso moderado em que os colaboradores, em sua maioria, concordam totalmente com a questão, ou sejam presume-se que as empresas oferecem benefícios além do salário, mas nem todos agregam valor aos laboristas ao ponto de aumentarem seu nível de satisfação, os colaboradores se sentem satisfeitos, porém há aqueles que não se importam tanto com os benefícios que a empresa tem a oferecer.

Desta maneira, observa-se que os laboristas têm um grau moderado a elevado em relação a sua satisfação com seu trabalho e um bom relacionamento com seus líderes e colegas de trabalho. Percebe-se que ainda há pontos que precisam ser melhorados para que os colaboradores se sintam ainda mais satisfeitos, sendo que um deles possa ser a implantação de mais benefícios pela empresa, como prêmios por metas alcançadas ou prêmios por frequência, além de uma melhor compreensão da necessidade de cada funcionário.

### 4.3 Percepção dos Colaboradores em Relação a Motivação

Motivação é o que impulsiona as pessoas a atingirem os seus objetivos, motivação no trabalho pode ser entendido como um conjunto de fatores que levam o colaborador a ter mais vontade de trabalhar, de ser mais produtivo e comprometido com seu trabalho (ZONATTO; SILVA; GONÇALVEZ, 2018). Por meio da Tabela 5 observa-se a percepção dos laboristas em relação a sua motivação no ambiente organizacional.

	Motivação						
	MT1	MT2	MT3	MT4	MT5	MT6	MT7
Consenso	76%	73%	66%	67%	52%	61%	69%
	MT8	MT9	MT10	MT11	MT12	MT13	
Consenso	57%	47%	59%	59%	66%	61%	

**Tabela 5 - Consenso dos colaboradores em relação a motivação**

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões que se destacaram quanto a motivação foram a MT1 “minhas necessidades físicas, como comida, moradia e lazer são supridas” em que ocorreu um consenso moderado de 76% por parte dos respondentes que concordaram parcialmente com a afirmativa. Pressupõe-se que nem todos os colaboradores conseguem suprir suas necessidades apenas com o salário que recebem nas empresas em que prestam serviços, muitas vezes necessitando de uma renda extra. Na MT2 “me sinto seguro sobre minha estabilidade no meu emprego” também ocorreu um consenso moderado de 73% em que as respostas se concentraram em concordo parcialmente e concordo totalmente com a afirmativa.

Acredita-se que pessoas que estão a mais tempo na empresa se sintam mais seguras em relação a manter seu trabalho, enquanto pessoas que a pouco tempo atuam na organização, possuem insegurança nesse quesito. Trevisan, Veloso e Dutra (2019) verificaram que cada setor de atividade precisa estar atento as circunstâncias da sociedade para ter informações de como manter os laboristas motivados e em constante busca por melhorias em seu trabalho, no

ramo de comércio varejista, para manter os colaboradores motivados é importante estar atento as circunstâncias atuais e as suas mudanças, como mostra o estudo citado. Na questão MT5 “me sinto motivado para trabalhar apenas considerando o salário que a empresa oferece” houve um consenso equilibrado de 52% em que a maioria dos respondentes concordou parcialmente com a afirmativa. Percebe-se que os empregados não olham somente para o salário, mas também para os benefícios que a empresa pode oferecer.

Outra questão de destaque é a MT9 “meu trabalho condiz com minha qualificação profissional”, da qual demonstrou um consenso equilibrado, concentrando as respostas em concordo parcialmente e não concordo nem discordo. Isso se dá ao fato de a maior parte dos respondentes terem o ensino médio completo, também há aqueles que possuem a graduação em andamento ou concluída, alguns trabalham em setores correspondentes ao seu curso, outros apenas trabalham para suprir suas necessidades, sem estar realmente relacionados com a sua área de graduação. O que explica por que os laboristas não concordam completamente que o seu trabalho condiz com sua qualificação profissional, visto que os que possuem graduação não atuam efetivamente na área em que estudam e os demais possuem apenas o ensino médio completo, em sua maioria.

Quanto a esta sessão, percebe-se que há um grau satisfatório de motivação entre os empregados do comércio de Presidente Getúlio/SC. Muitos são motivados pela necessidade de trabalhar para se sustentar e sustentar sua família, outros para terminar a graduação e buscar um futuro melhor. Já apontava Luiz, Bertoni e Machado (2019) que a motivação é diferente para cada indivíduo, pois cada um possui valores, necessidades e desejos diferentes e algumas pessoas precisam de mais estímulo para serem motivadas do que outras. Neste trabalho alguns colaboradores exercem apenas sua atividade profissional e se acomodaram desta forma, visto que a maioria apenas possui o ensino médio completo, outros estão cursando alguma graduação ou tem graduação concluída.

#### **4.4 Percepção dos Colaboradores em Relação ao Desempenho**

Desempenho é um grupo de ações, comportamentos e habilidades de um indivíduo dentro de uma organização comparados a expectativa de resultados que foram previamente elaborados (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019). A Tabela 6 apresenta a percepção dos colaboradores em relação ao seu desempenho no ambiente de trabalho.

	Desempenho						
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Consenso	46%	51%	52%	48%	46%	37%	30%
	DS8	DS9	DS10	DS11	DS12	DS13	DS14
Consenso	32%	75%	71%	73%	78%	76%	70%

**Tabela 6 - Consenso dos colaboradores em relação ao desempenho**

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacaram-se entre os itens que perfazem o desempenho, que a questão DS10 “quantidade do meu trabalho realizado” apontou consenso moderado de 71% em que a maior parte dos respondentes concordou totalmente com a questão, demonstrando que os empregados acreditam que fazem o suficiente em relação ao trabalho realizado.

Outra questão que se destacou foi a DS12 “eficiência operacional das minhas atividades” com consenso moderado de 78%, em que os laboristas, em sua maior parte, concordaram parcialmente com a afirmativa. Pressupõe-se que os laboristas estejam, em parte, satisfeitos com a quantidade e eficiência das atividades que executam nas empresas. Mahama e Cheng (2013) já apontavam que o desempenho de tarefa é o desempenho da atividade realizada pelo colaborador dentro da organização, sendo um subgrupo do desempenho individual.

Outras questões que obtiverem destaque foram a DS7 “sou recompensado por um plano de remuneração variável” com um dissenso moderado de 30% por parte dos respondentes, que em sua maioria discordaram totalmente da afirmativa. Pressupõe-se que os colaboradores não estejam sendo recompensados pelo seu desempenho e seus esforços extras no ambiente de trabalho, pode-se pressupor também que haja políticas salariais diferentes nas empresas e os funcionários sejam recompensados de outras formas. Na DS8 “sou recompensado por um plano de participação nos lucros/resultados da empresa” também ocorreu um dissenso moderado de 32% em que os respondentes, na maior parte, discordaram totalmente da afirmação, o que supõe não haver um plano de participação nos lucros na maior parte das empresas estudadas.

Desta maneira pressupõe que os colaboradores estão satisfeitos em relação ao seu desempenho com a quantidade do seu trabalho realizado e a eficiência dele, porém não se sentem recompensados pelos mesmos quando atingem as metas ou proporcionam melhores resultados para a empresa. Silva e Meneses (2012) afirmaram que a motivação tem grande ligação com o desempenho dentro de uma empresa, pois se os empregados se sentem mais motivados, possivelmente vão executar melhor seu trabalho e, conseqüentemente, contribuirão para melhores resultados nas empresas.

## Considerações Finais

Este estudo fornece evidências da percepção de colaboradores sobre estilos de liderança predominantes nos comércios de Presidente Getúlio/SC e como se sentem em relação a motivação, satisfação e desempenho individual no ambiente de trabalho. Foi possível observar a percepção de 112 empregados com predominância para o gênero feminino, com idade entre 18 e 25 anos e ensino médio completo.

Os resultados mostraram que os empregados percebem tanto a presença da liderança transacional quanto transformacional, indicando que ambas se fazem presentes no ambiente comercial pertencente à amostra. Quanto aos líderes transacionais, os empregados percebem geralmente um gestor reservado e conservador, que tem foco no resultado e que não pensa tanto nos sentimentos dos colaboradores. Já o perfil do líder transformacional, é de um líder que busca o respeito dos laboristas, incentivando o trabalho mutuo e se preocupando com seus empregados. Já a liderança *laissez-faire* não é percebida com destaque no estudo, o que converge com a literatura de que este estilo é o menos recomendado, por sua característica e a falta de envolvimento do líder quando se precisa dele.

Em relação à motivação dos empregados, os dados demonstraram que o trabalho supre as necessidades básicas e isso os motiva a continuar na empresa, mas que não se sentem totalmente motivados somente pelo salário, o que indica que para existir maior nível de motivação, sugere-se que os líderes busquem alternativas de benefícios para os colaboradores. No que se refere a satisfação, constatou-se que os laboristas estão satisfeitos com os relacionamentos e a comunicação entre os colaboradores e com seus líderes dentro da empresa, mas há os que querem mais reconhecimento e benefícios além do salário, para que assim, possam se sentirem mais satisfeitos com o trabalho.

Já em relação a percepção dos colaboradores quanto ao desempenho de suas tarefas, constatou-se que os colaboradores não acreditam serem recompensados por planos de remuneração variável, mas estão satisfeitos com seu desempenho e eficiência da atividade realizada, porém não se sentem recompensados quando exercem um bom desempenho dentro da empresa. Neste contexto, conclui-se que as empresas poderiam oferecer prêmios e benefícios por metas alcançadas para motivar e aumentar o desempenho dos laboristas, podendo uma delas ser a comissão por vendas.

De forma prática esta pesquisa foi importante para perceber qual a visão dos empregados sobre seu trabalho em relação aos temas estudados. Esta pesquisa contribui para os empresários e/ou líderes perceberem quais os pontos que eles poderiam melhorar em si

mesmos e em sua gestão, para que seus colaboradores se sintam mais motivados e satisfeitos com seu trabalho, gerando assim melhor desempenho e melhores resultados para a empresa.

Para fins comparativos, pesquisas envolvendo comprometimento e clima organizacional poderiam buscar subsídios para explicar o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, observar quais poderiam ser os fatores que melhor os motivam e os satisfazem. Outra recomendação é explorar os estilos de liderança em relação ao tamanho das empresas estudadas, comparando quais os estilos que predominam em cada porte de empresa, fazendo um comparativo também entre organizações familiares e não familiares para o avanço da literatura.

### Referências

- ABELHA D. M.; CARNEIRO P. C. C.; CAVAZOTTE F.S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3 p. 24-39, 2016.
- BOLDO T.; SEVERO E. A.; GUIMARÃES J. C. S. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: A percepção de funcionários supermercadistas. **REUNA**, v. 23, n. 4, p. 62-82, 2018.
- CAMOZZATTO E. S. et al. Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 68-83, 2017.
- CERIBELI H. B.; PEREIRA M. R.; ROCHA G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicaseos. **Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019.
- COSTA et al. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, n. 1, p. 181-198, 2013.
- FERNANDES, M. M. F. **A Relação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional na gestão de equipas multiculturais**. 2014. 41p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Universitário de Lisboa, 2014.
- GÓIS, C. S. **Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo de caso**. 2011. 142p. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores) - Escola Superior de Educação Almeida Garrett, 2011.
- GUERRA R. M. A.; TARTAROTTI S.; CAMARGO M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, 2018.

- GUIOMAR A. S. B **Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional**. 2010. 90p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário, 2010.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. 13. ed. Sextante, 2004.
- LUIZ D. S.; BERTONI F. A.; MACHADO G. B. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 28-45, 2019.
- MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **American Accounting Association**, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013.
- MIRANDA R. D.; AVELINO B. C.; TAKAMATSU R. T. Relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro das empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 3, p. 336-355, 2016.
- OLIVEIRA L. B.; ROCHA J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.
- PINHO et al. A política de recompensa e promoção influencia a motivação o do trabalhador? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.17, n.3, p.395-409, 2018.
- SILVA G. G.; MENESES P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 71, n. 1, p. 27-62, 2012.
- SILVA L. P. et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018.
- SILVA M. M. B.; NASCIMENTO E. M.; CUNHA J.V. A. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: Existe uma relação? **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 15, n. 4, 2017.
- TASTLE, W. J; RUSSELL, J.; WIERMAN, M. J. A new measure to analyze student performance using the Likert scale. **Information Systems Education Journal**, v. 6, n. 35, p. 1-9, 2008.
- TOMEI, P. A.; RICHIE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.
- TREVISAN L.; VELOSO E. V.; DUTRA J. Editorial: motivação e comprometimento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 1-4, 2019.
- VESCO D. G. D.; BEUREN I. M.; POPIK F. Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, 2016.

ZONATTO V. C. S.; SILVA A.; GONÇALVEZ M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

Submetido em: 24.03.2023

Aceito em: 26.04.2023