



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

YANAIALA BEZERRA DE LIMA MENDONÇA

**A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA FORMAL SOB A ÓTICA DOS
COLABORADORES: O CASO DE UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA DE CAMPINA
GRANDE - PB**

CAMPINA GRANDE
2024

YANAIALA BEZERRA DE LIMA MENDONÇA

**A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA FORMAL SOB A ÓTICA DOS
COLABORADORES: O CASO DE UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA DE
CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração

Área de concentração: Gestão de pessoas

Orientador: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Bezerra

**CAMPINA GRANDE
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M539p Mendonça, Yanaiala Bezerra de Lima.

A percepção da liderança sob a ótica dos colaboradores : o caso de uma clínica de estética de Campina Grande- PB. [manuscrito] / Yanaiala Bezerra de Lima Mendonça. - 2024.
31 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Liderança. 2. Liderança transacional. 3. Liderança transformacional. I. Título

21. ed. CDD 658.403

YANAIALA BEZERRA DE LIMA MENDONCA

A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES : O
CASO DE UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA DE CAMPINA GRANDE- PB.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração

Aprovada em: 19/11/2024.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra** (***.491.394-**), em **26/11/2024 17:53:29** com chave **7d4a3758ac3811efb54f06adb0a3afce**.
- **Mateus Lima Vieira** (***.512.044-**), em **26/11/2024 18:16:19** com chave **ae0cf9f4ac3b11efb72806adb0a3afce**.
- **Lucinei Cavalcanti** (***.682.664-**), em **27/11/2024 18:27:21** com chave **62c1a99cad0611efb57306adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Termo de Aprovação de Projeto Final

Data da Emissão: 28/11/2024

Código de Autenticação: bfd39a



A minha avó materna, por ser minha base e acreditar em mim em cada passo desta jornada, e me mostrar o caminho dos estudos, DEDICO.

Sumário

| | |
|---|-----------|
| 1 Introdução | 8 |
| 2 Fundamentação teórica | 9 |
| 1.1 Liderança | 9 |
| 1.2 Liderança transformacional | 11 |
| 1.3 Liderança transacional | 11 |
| 1.4 Principais diferenças entre a liderança transformacional e a liderança transacional | 13 |
| 3 Metodologia | 15 |
| 4 Resultados | 17 |
| 1.5 Análise do perfil dos colaboradores | 18 |
| 1.6 Identificação do estilo de liderança predominante nas clínicas da rede estudada. | 19 |
| 1.7 Análise da satisfação e motivação da equipe | 21 |
| 5 Considerações finais | 31 |
| Referências | 33 |

A PERCEÇÃO DA LIDERANÇA FORMAL SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES: O CASO DE UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA DE CAMPINA GRANDE - PB

*Yanaiala Bezerra de L. Mendonça **

*Larissa Ataíde M. L. Bezerra^{1**}*

RESUMO

O crescimento acelerado dos mercados gera automaticamente a competitividade entre empresas, fazendo com que o papel do líder seja cada vez mais necessário para guiar a equipe de colaboradores, exercendo seu papel para influenciar ao longo do processo diário. Dois estilos de liderança, em particular, podem ser decisivos para o sucesso nesse segmento: a liderança transacional e a liderança transformacional, respectivamente; A primeira é caracterizada por uma abordagem voltada para o cumprimento de metas claras; Já a segunda, por sua vez, promove um ambiente de trabalho motivador e inovador. Essa abordagem é especialmente relevante em um mercado como o de depilação a laser, que está em plena expansão e onde a inovação é um fator-chave para o sucesso. Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa foi investigar a percepção de liderança dos colaboradores de uma clínica de depilação a laser em Campina Grande- PB. Trata-se de um estudo bibliográfico, de caráter quali-quantitativo e com uma amostragem por conveniência. Do total de 51 profissionais responsáveis pela aplicação da depilação a laser, 40 aceitaram participar da pesquisa, correspondendo a aproximadamente 78% dos colaboradores dessa empresa. Constatou-se nesse estudo que o estilo de liderança transacional foi predominante nessa empresa; Além desse aspecto, a maioria dos colaboradores se sente motivado a trabalhar nessa organização; Por outro lado, constatou-se que esse tipo de liderança é passivo e o foco é baseado na correção de erros em detrimento de sua prevenção.

Palavras-chaves: liderança, liderança transformacional, liderança transacional.

ABSTRACT

¹* Discente do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB.

E-mail: yanaiala.mendonca@aluno.uepb.edu.br

**Docente do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB.

E-mail: larissa@servidor.uepb.edu.br

The accelerated growth of markets automatically generates competitiveness between companies, making the role of the leader increasingly necessary to guide the team of employees, exercising their role to influence throughout the daily process. Two leadership styles, in particular, can be decisive for success in this segment: transactional leadership and transformational leadership, respectively; The first is characterized by an approach aimed at achieving clear goals; The second, in turn, promotes a motivating and innovative work environment. This approach is especially relevant in a market like laser hair removal, which is booming and where innovation is a key factor for success. Therefore, the objective of this research was to investigate the perception of leadership of employees at a laser hair removal clinic in Campina Grande- PB. This is a bibliographical study, of a qualitative and quantitative nature and with convenience sampling. Of the total 51 professionals responsible for applying laser hair removal, 40 agreed to participate in the research, corresponding to approximately 78% of the company's employees. It was found in this study that the transactional leadership style was predominant in this company; In addition to this aspect, the majority of employees feel motivated to work in this organization; On the other hand, it was found that this type of leadership is passive and the focus is based on correcting errors rather than preventing them.

Keywords: leadership, transformational leadership, transactional leadership

1 INTRODUÇÃO

Na literatura, há diferentes conceitos que definem liderança, o que motivou diversos autores a procurar defini-la ao longo dos tempos. Bass (1990) estabeleceu que a liderança é a capacidade de influenciar os pensamentos e ações individuais em interações com grupos organizados em torno de um objetivo comum. Assim o líder é responsável por inspirar e influenciar por meio de suas ações e instruções. Pode ser considerada também o processo de influência pelo qual os indivíduos com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2005).

No cenário de transformação e competitividade, o Brasil se destaca como um dos principais mercados de beleza do mundo; Segundo a ABIHPEC (2021) o mesmo se destaca como o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. A partir de uma demanda constante por serviços estéticos, o segmento de depilação a laser desponta, tanto por sua eficiência quanto pela conveniência que oferece aos consumidores.

Esse crescimento acelerado está sendo impulsionado por uma combinação de fatores: o aumento da demanda por procedimentos estéticos e cosméticos, a prevalência de problemas com pêlos indesejáveis, os avanços tecnológicos nos dispositivos de depilação a laser e a influência da mídia social e celebridades, que desempenham um papel fundamental na popularização de tratamentos de beleza. A adoção crescente por consumidores mais jovens, em especial, tem sido motivada pelas mudanças nos padrões de beleza e pela busca por resultados rápidos e eficazes.

Diante desse panorama, as clínicas de depilação a laser encontram-se em um ponto estratégico para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece. No entanto, o sucesso dessas clínicas, especialmente no que tange ao aumento das vendas e à retenção de clientes, depende não só da qualidade dos serviços oferecidos, mas também da maneira como suas equipes são lideradas. Dessa forma, a relação entre o estilo de liderança adotado e o desempenho da equipe de vendas torna-se uma peça-chave para o crescimento sustentável e o poder de competitividade de uma clínica.

O estilo de liderança utilizado pode ser decisivo para o sucesso das equipes, entre eles podemos encontrar a liderança transacional e a liderança transformacional, respectivamente; a primeira é caracterizada por uma abordagem voltada para o

cumprimento de metas claras, com um sistema de recompensas e punições que visa assegurar a eficácia no desempenho das tarefas; a segunda, por sua vez, promove um ambiente de trabalho motivador e inovador, onde os funcionários não só cumprem metas, mas também são inspirados a ir além delas. Além disso, a liderança transformacional promove uma visão de longo prazo, onde a equipe é encorajada a pensar em maneiras de melhorar o serviço e de criar laços duradouros com os clientes. Clientes satisfeitos tendem a retornar e a recomendar o serviço, o que resulta em um aumento das vendas de longo prazo e no fortalecimento da marca da clínica. Essa abordagem é especialmente relevante em um mercado como o de depilação a laser, que está em plena expansão e onde a inovação é um fator-chave para o sucesso.

Portanto, o presente estudo se justifica por entender que a liderança tem uma enorme influência no desempenho dos colaboradores dentro de um ambiente organizacional e afeta o seu desempenho global. De forma particular, as clínicas de estética envolvem equipes que são conduzidas por líderes que possuem o desafio de inspirar o caminho a percorrer para que trabalhem efetivamente com sinergia, e assim, consigam gerar os resultados almejados.

A escolha dessa temática de estudo se refere à relevância da compreensão do papel da liderança para influenciar os colaboradores afim de aproveitar as oportunidades de mercado. Nesse sentido, emerge a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção da liderança formal sob a ótica dos colaboradores de uma clínica de depilação a laser em Campina Grande- PB? Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é investigar a percepção de liderança formal sob a ótica dos colaboradores de uma clínica de depilação a laser em Campina Grande- PB.

Portanto, serão apresentados o referencial teórico, o qual irá conceituar os assuntos referentes ao estudo; em seguida, será relatada a metodologia que foi percorrida para alcançar o objetivo da pesquisa, e a discussão dos resultados obtidos; encerra-se assim, com as considerações finais sobre o tema em estudo e as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

O conceito de liderança está em constante evolução, mas pode-se dizer que

liderança é a capacidade de influenciar, orientar e inspirar pessoas para alcançar objetivos comuns. Envolve também uma série de habilidades, como comunicação eficaz, motivação, inteligência na tomada de decisões e construção de relacionamentos.

Segundo Soares (2015) o papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos. A liderança tem um papel que vai além de gerenciar tarefas. O líder influencia comportamentos e mentalidades, moldando a cultura e inspirando a equipe. Ele estabelece metas claras e direciona as pessoas, garantindo foco e produtividade. Além disso, liderar envolve a condução de ações e a motivação dos outros, mesmo em situações desafiadoras. Assim, liderança é um processo dinâmico que implica influenciar, inspirar e guiar na busca de atingir um objetivo em conjunto

Para Burns (1978), a estratégia de liderança é usada para elevar a moral dos funcionários, o que tende a aumentar o espírito intelectual. Já Gardner (1990) definiu a liderança como um processo de persuasão em que um indivíduo apresenta um objetivo comum a um grupo de pessoas, que todos os membros têm. A liderança apresenta bastante relevância no sucesso ou no fracasso de uma organização (BENNIS, 2007).

Dessa forma, os líderes desempenham o papel de grandes homens que estimulam as pessoas a aprender, a ampliar suas capacidades, definir seus objetivos e aperfeiçoar seus modelos” (Mussak, 2010, p. 54). Portanto, o papel dos líderes no contexto atual é destacado devido à necessidade cada vez mais precoce de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes.

A partir do conceito de liderança, surgiram dois estilos amplamente estudados nas organizações: a liderança transformacional e a liderança transacional. Ambos os estilos têm sido explorados cada vez mais por estudiosos e profissionais, buscando entender seu impacto na motivação e no desempenho das equipes no ambiente corporativo.

2.2 Liderança transformacional

A liderança transformacional, um conceito introduzido por James MacGregor Burns em 1978, refere-se a um estilo de liderança no qual o líder trabalha com sua

equipe para identificar a necessidade de mudança, criando uma visão para guiar a mudança através da inspiração e executando a mudança em conjunto com membros comprometidos do grupo. O autor retrocitado também introduziu o conceito de liderança transformacional, diferenciando-o da liderança transacional. Portanto, Burns (1978) definiu a liderança transformacional como um processo onde "líderes e seguidores ajudam-se mutuamente a alcançar níveis mais elevados de moralidade e motivação".

A liderança transformacional é caracterizada por quatro componentes principais, frequentemente referidos como os "4 Is": influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada". Os líderes transformacionais são capazes de inspirar e motivar seus seguidores, encorajando a inovação e a criatividade, e atendendo às necessidades individuais dos membros do grupo.

Segundo Bass e Avolio (1994), os líderes transformacionais elevam os interesses de seus seguidores, geram consciência e aceitação dos propósitos e missões do grupo, e motivam os seguidores a transcenderem seus próprios interesses em prol do bem da equipe ou organização.

Liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar os seguidores a fazer coisas extraordinárias e crescer e desenvolver-se pessoal e profissionalmente. Este tipo de liderança exige que os membros da comunidade desenvolvam uma visão para o futuro e se comprometam a alcançá-la e a ajudar os outros a atingirem o seu pleno potencial.

A liderança transformacional é sustentada pelo poder do líder como um ativo principal. É sua responsabilidade manter sua equipe otimista, entusiasmada e motivada. Os líderes são motivados por um propósito comum que muitas vezes leva a mudanças positivas dentro da organização para garantir o sucesso dos funcionários e da empresa como um todo.

2.3 Liderança transacional

O conceito de liderança transacional foi inicialmente descrito por Max Weber em 1947, um sociólogo alemão que identificou esse estilo de liderança como parte de suas teorias sobre burocracia. Mais tarde, nos anos 1980, o psicólogo organizacional Bernard Bass desenvolveu e expandiu as ideias de Weber,

distinguindo a liderança transacional da liderança transformacional.

A liderança transacional é um estilo de liderança que se baseia em um sistema de recompensas e punições para gerenciar os seguidores. Este tipo de liderança se concentra nas tarefas e resultados organizacionais, utilizando trocas específicas entre líder e liderado para atingir objetivos claros e definidos. Na prática, a liderança transacional funciona através de um processo contínuo de troca entre líder e seguidores, onde o desempenho dos seguidores é monitorado de perto. Os líderes transacionais estabelecem expectativas claras e recompensam os seguidores quando essas expectativas são atendidas. Da mesma forma, os seguidores são punidos ou enfrentam consequências negativas quando não cumprem os padrões estabelecidos.

Segundo Bass (1985) os líderes transacionais trabalham dentro do sistema organizacional existente, fazendo ajustes e modificações, e motivando os funcionários através de recompensas e punições.

Ele destaca a essência da liderança transacional, que se baseia na operação dentro das estruturas organizacionais já estabelecidas. O poder do líder é fundamental para esse estilo de liderança (Jogulu & Wood, 2006).

Esses líderes mantêm o foco na eficiência e no cumprimento de objetivos por meio de ajustes e pequenas modificações no sistema, sem propor grandes transformações

Portanto, a liderança transacional é compreendida como aquela em que os líderes e os seguidores negociam recompensas ou punições com base em como eles fizeram seu trabalho. Pode ser material ou simbólico, imediato ou posterior, parcial ou total.

2.4 Principais diferenças entre a liderança transformacional e a liderança transacional

Comparando-se os dois estilos de liderança, destaca-se alguns pontos, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Diferenças entre os aspectos nas formas de liderança

| Aspecto | Liderança Transformacional | Liderança Transacional |
|---------------------------------------|--|--|
| Inspiração e Motivação | Capacidade de inspirar os seguidores, conectando objetivos a valores mais elevados. | Baseia-se em recompensas e penalidades para motivar os seguidores. |
| Visão e Planejamento | Visionários, articulam uma imagem clara do futuro e envolvem a equipe no planejamento. | Focada na execução de tarefas e no cumprimento de objetivos de curto prazo. |
| Desenvolvimento Pessoal e Crescimento | Prioridade no desenvolvimento dos indivíduos, proporcionando oportunidades de crescimento. | Tende a focar no desempenho imediato, com menor investimento no crescimento a longo prazo. |
| Empoderamento e Autonomia | Promovem um ambiente onde a autonomia é valorizada e a participação é encorajada. | Estrutura rígida, onde as decisões são tomadas pelos líderes e a conformidade é incentivada. |
| Mudança e Estabilidade | Agentes de mudança, identificam oportunidades para melhorias e implementam transformações. | Concentra-se na manutenção da ordem e da estabilidade, resistindo a mudanças. |

Fonte: Adaptado de Robbins (2011), Bass (1985), Bass e Avolio (1994).

Pode-se observar no quadro entre os estilos de liderança Transformacional e Transacional as diferenças marcantes entre essas duas abordagens. Na liderança Transformacional, o foco está em inspirar e motivar os seguidores, conectando-os a objetivos e valores elevados. Esse tipo de líder é capaz de articular uma visão clara de futuro e envolve a equipe no processo de planejamento, incentivando o desenvolvimento pessoal e proporcionando oportunidades de crescimento. A autonomia é valorizada, e o ambiente de trabalho é colaborativo, com ênfase no empoderamento dos membros da equipe. Além disso, os líderes Transformacionais atuam como agentes de mudança, buscando ativamente melhorias e implementando transformações significativas.

Por outro lado, a liderança Transacional é caracterizada por um enfoque mais prático e imediato. A motivação dos seguidores é baseada em um sistema de recompensas e penalidades, e o cumprimento de tarefas e objetivos de curto prazo é priorizado. O desenvolvimento pessoal é menos enfatizado, sendo o foco principal o desempenho imediato e a execução eficiente. A estrutura dessa liderança tende a ser mais rígida, com decisões tomadas pelos líderes e incentivo à conformidade. Em termos de mudança, a liderança Transacional concentra-se na manutenção da ordem e da estabilidade, mostrando uma maior resistência a transformações.

Dessa forma, entende-se que enquanto a liderança Transformacional busca inspirar e promover o crescimento e a inovação, a liderança Transacional se dedica a garantir a estabilidade e a eficiência nas operações. Cada abordagem possui seus méritos e pode ser mais adequada dependendo do contexto organizacional e das necessidades específicas da equipe.

3 METODOLOGIA

Esse estudo teve como objetivo investigar a liderança na percepção dos colaboradores de uma clínica de depilação a laser em Campina Grande- PB. Para esse fim, foi realizada uma pesquisa exploratória, que de acordo com Vergara (2011), classifica-se como: “quanto aos fins, exploratória, por identificar a necessidade de um levantamento bibliográfico acerca do tema visando uma maior familiaridade com o problema em questão”. Desta forma, foi realizada a descrição das variáveis conforme o quadro 2. Em relação aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, haja vista que autores da área foram utilizados para o embasamento teórico. Segundo Gil (1991), ainda que em quase todos os estudos seja necessária a pesquisa bibliográfica, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes secundárias. Portanto, o autor afirma que parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

O estudo também possui caráter qualitativo pois busca compreender os aspectos relacionados a um grupo ou uma organização (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009).

Quanto à escolha da amostra, foi adotada uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador seleciona os indivíduos que conseguem ter acesso, partindo do princípio de que esses indivíduos podem, de alguma forma refletir o universo em estudo (GIL, 2008). Nesse sentido, dos 51 profissionais responsáveis pela aplicação da depilação a laser, 40 aceitaram participar da pesquisa, correspondendo a aproximadamente 78% dos colaboradores dessa empresa.

Um questionário foi utilizado como instrumento de pesquisa, e aplicado entre os dias 7 e 11 de outubro de 2024. O instrumento de coleta de dados foi composto por 14 perguntas fechadas, sendo 05 relacionadas ao perfil socioeconômico dos colaboradores, 5 diziam respeito à liderança transacional e 4 à transformacional. Utilizou-se ainda a escala *Likert*, a qual é composta por cinco categorias: Discordo Totalmente, Discordo em parte, não concordo nem discordo, Concordo em parte e Concordo Totalmente. Segundo Costa e Silva Júnior (2014), “o modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais”.

A compreensão da liderança na empresa objeto de estudo utilizou um

questionário baseado nas teorias de liderança transacional e transformacional elaborado à luz de alguns autores do comportamento organizacional, tais como: Robbins (2011), Bass (1985), Bass e Avolio (1994). O quadro 2 apresenta o seguinte plano de variáveis:

Quadro 2 – Plano de variáveis.

| Fatores de liderança | Afirmativas |
|--|-------------|
| Liderança transformacional | |
| Inspiração e motivação | 6 |
| Desenvolvimento Pessoal e profissional | 7 |
| Trabalho colaborativo | 8 |
| Visão clara de futuro | 9 |
| Incentivo à inovação | 10 |
| Liderança transacional | |
| Recompensa/ reconhecimento | 11 |
| Correção de erros após o ocorrido | 12 |
| Cumprimento de tarefas e prazos | 13 |
| Feedbacks | 14 |
| Relação de troca | 15 |

Fonte: Adaptado de Robbins (2011), Bass (1985), Bass e Avolio (1994).

As outras questões do questionário buscaram avaliar o nível de satisfação/ motivação dos funcionários. Após a coleta, os dados foram organizados de acordo com a semelhança das opiniões e em seguida transformados em gráficos criados com o auxílio de procedimentos estatísticos e com a utilização do programa *Microsoft Office Excel*, onde foram estudados qualitativamente os pontos sobre a liderança.

4 RESULTADOS

Neste tópico, tem-se os dados obtidos por meio dos questionários aplicados com o público objeto do estudo.. As seções seguintes estão organizadas da seguinte maneira: primeiramente apresenta-se o perfil socioeconômico dos colaboradores; Em seguida

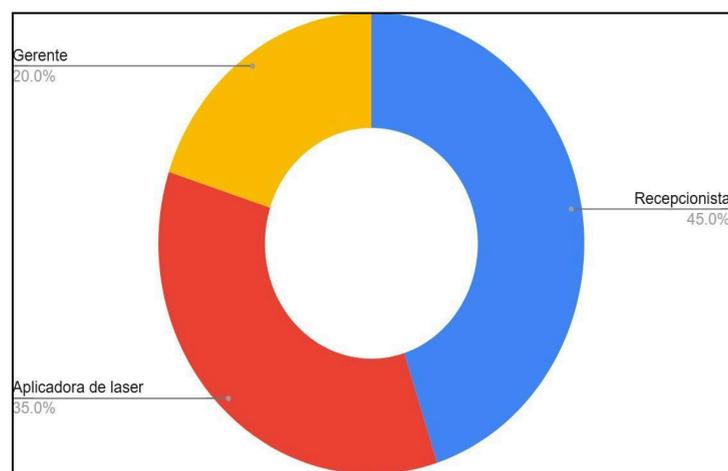
alguns dados acerca dos dois estilos de liderança: transacional e transformacional; E por fim, uma análise sobre motivação e satisfação dos colaboradores.

4.1 Análise do perfil dos colaboradores

Quanto à faixa etária, a maioria dos colaboradores (60%) é um público jovem com faixa etária entre 25 e 34 anos e são todos do gênero feminino. Em relação à escolaridade, 42,5% possui o ensino médio completo, 32,5% possui graduação, 10% curso superior incompleto, 10% tem ensino técnico e apenas 5% possui pós graduação. No que diz respeito ao tempo na empresa, não existem funcionários com mais de cinco anos de atividade laboral; 60% trabalha na empresa há no máximo 2 anos.

Segundo o G1 (2023), de acordo com um levantamento realizado pela Robert Half, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, o Brasil é o país com o maior índice de turnover (índice que mede a rotatividade) do mundo. Na análise, o Brasil registrou 56% de aumento no turnover, à frente de países europeus como Reino Unido (43%), França (51%) e Bélgica (45%). Em relação às funções desempenhadas, o gráfico 1 mostra que a maior parte dos respondentes (45%) está ocupando o cargo de recepcionista, seguido pela atividade de aplicação de laser (35%).

Figura 1 - Função desempenhada



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Dos respondentes (55%) já tinham experiência em clínicas de estética e saúde e o restante teve como a sua primeira atuação profissional nesse ambiente laboral; Essa constatação pode ser um indício que a empresa prioriza competências e atitudes em detrimento de experiência específica.

4.2 Identificação do estilo de liderança predominante nas clínicas da rede estudada.

Quanto à assertiva que menciona: “O líder recompensa meu desempenho com benefícios ou reconhecimento quando atinjo as metas”, 70% dos colaboradores concordaram totalmente com essa questão e 20% de forma parcial. O resultado indica que os líderes da empresa, em sua maioria, busca um esforço em reconhecer e recompensar os colaboradores pelo alcance das metas; Isso é um aspecto positivo para a satisfação no ambiente de trabalho.

Por outro lado, os funcionários (62%) consideram que o líder foca em corrigir erros ou falhas apenas após elas acontecerem. Esse dado da pesquisa demonstra uma atitude passiva do líder em relação aos acontecimentos que afetam de alguma forma a empresa.

Os líderes dessa empresa de estética também valorizam o cumprimento de tarefas e a entrega de resultados (80 % dos respondentes concordaram totalmente e 17,5% de forma parcial com a assertiva).

No que diz respeito às orientações e feedbacks, 92,5% dos funcionários declararam que de alguma forma eles são claros e relacionados às metas estipuladas. A análise demonstra que os líderes da empresa são bem-sucedidos em fornecer feedbacks e orientações claras e relacionados às metas já que constitui um aspecto crucial para o alinhamento e a motivação dos colaboradores.

Outro dado que se obteve na pesquisa foi o fato dos colaboradores sentirem que há uma relação de troca; Ou seja, faz-se o esperado e, em troca, surge a recompensa adequada (57% concordaram totalmente e 32,4 % de forma parcial).

Outro dado que merece reflexão diz respeito à uma parcela da amostra (42,5%) não acreditar que o líder encoraja o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Há também uma discrepância na percepção dos liderados em relação ao fato dos seus líderes promoverem um ambiente de trabalho colaborativo e criativo (apenas 42,5 % têm uma visão positiva sobre esse assunto). Esse dado é preocupante e merece atenção por parte dos gestores.

Apenas a metade dos respondentes sente que o líder tem uma visão clara para o futuro da clínica e compartilha essa visão com os seus colaboradores. A partir dessa análise, pode-se destacar que o líder deveria se concentrar em entender e responder melhor às expectativas dos colaboradores sobre o caminho que a empresa deve

percorrer para atingir a visão da empresa. Talvez, iniciativas adicionais, como projetos colaborativos ou sessões de brainstorming, “técnica de pensamento criativo para gerar novas ideias e soluções de problemas” (MIRO, 2023), podem ser úteis para reduzir essa percepção negativa e reforçar a imagem de um ambiente mais inclusivo.

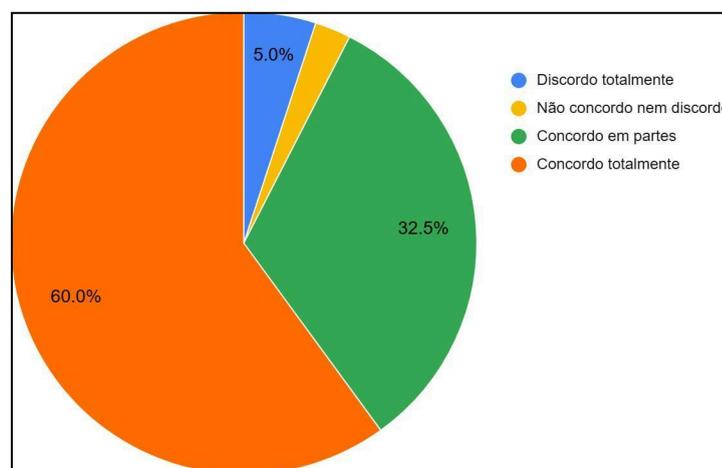
Nesse caso, também pode ser interessante que o líder reveja a forma como comunica a visão para a equipe, o uso do feedback, que pode servir como ferramenta de reconhecimento, valorização e fortalecimento de vínculos com a empresa, ajudando a alinhar os objetivos e as expectativas da organização, estimulando melhores resultados (SEBRAE, 2024).

Embora a maioria dos respondentes (62,5%, somando "concordo em partes" e "concordo totalmente") acredite que o líder valoriza a inovação e incentiva novas ideias ainda há uma parcela considerável (30%, somando "discordo totalmente" e "discordo em parte") que não compartilha dessa visão..

4.3 Análise da satisfação e motivação da equipe

De acordo com o gráfico 2, 60% dos respondentes demonstraram "Concordar totalmente" que o seu trabalho era valorizado pela equipe e pela liderança. Esse nível de reconhecimento costuma estar associado a maior motivação e satisfação, que, por sua vez, impactam positivamente no engajamento dos colaboradores.

Figura 2 - Sinto que meu trabalho é valorizado pela equipe e pela liderança.

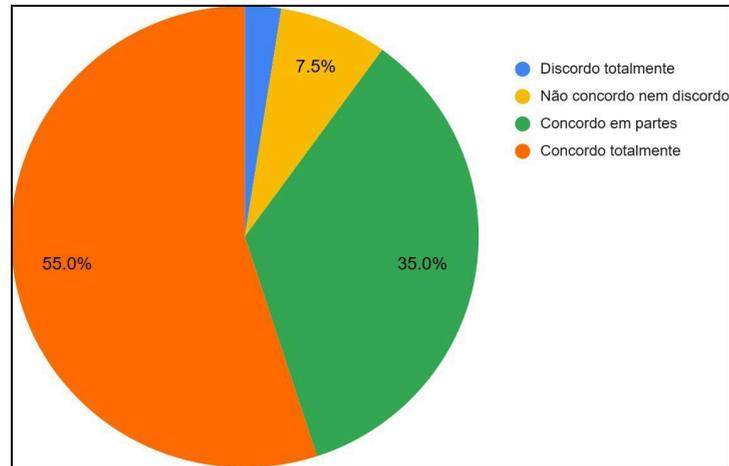


Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A pesquisa também apontou que, mediante a análise da figura 3, a maioria dos colaboradores está satisfeita com o ambiente de trabalho na clínica (55% de

concordância total e 35% parcial). Esse dado sugere que o ambiente é, em grande parte, positivo e atende às expectativas da equipe, o que pode favorecer o bem-estar e a produtividade.

Figura 3 - Estou satisfeito com o ambiente de trabalho na clínica.

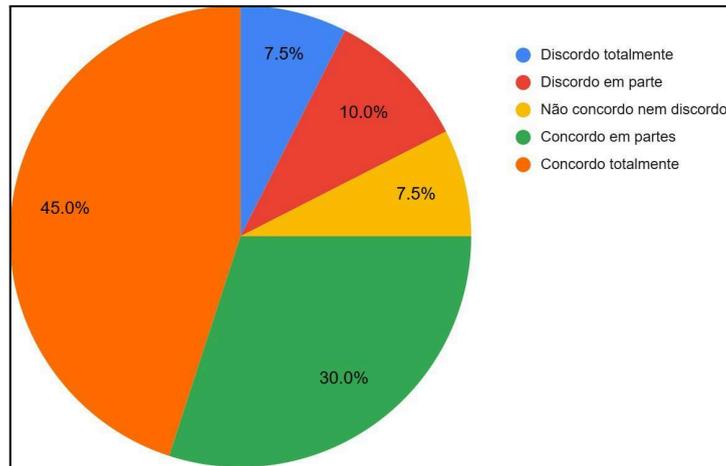


Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Esses resultados indicam que, embora o ambiente de trabalho seja percebido de maneira positiva pela maioria, ainda existe margem para melhorias. Segundo Chiavenato (2004), "a motivação e a satisfação dos colaboradores estão diretamente relacionadas à qualidade do ambiente de trabalho e à percepção de reconhecimento e apoio por parte da organização." Esse contexto reforça que, para manter e elevar o nível de satisfação, é importante que a clínica continue promovendo um ambiente de trabalho que valorize e incentive o bem-estar da equipe, atendendo às expectativas dos colaboradores.

A figura 4 revela que 45% concordaram totalmente com a assertiva em que aborda o fato da empresa proporcionar oportunidades de crescimento pessoal. Mesmo assim, há um público insatisfeito com essa questão (7,5% discordaram totalmente e 10% parcialmente).

Figura 4 - Tenho oportunidades de crescimento profissional na clínica.

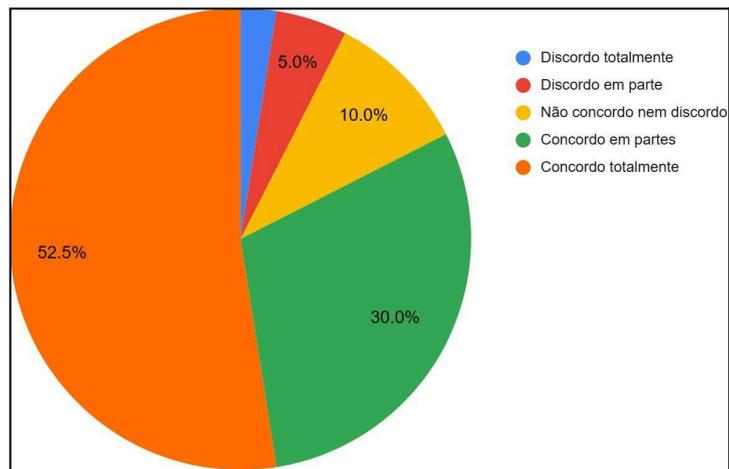


Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Esse resultado sugere a necessidade de ações que aumentem a percepção de desenvolvimento, como programas de treinamento, planos de carreira estruturados ou mais transparência nas políticas de promoção. Chiavenato (2004), pondera que "a possibilidade de crescimento é um dos fatores essenciais para manter a motivação e o compromisso dos colaboradores dentro da organização." Assim, reforçar as oportunidades de desenvolvimento não só favorece o engajamento, como também fortalece o vínculo dos colaboradores com a clínica, criando um ambiente de maior motivação e satisfação no trabalho.

Os respondentes, de acordo com o gráfico 5, também declararam satisfação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (52,5% concordaram totalmente e 30% em partes). Esse resultado sugere que a clínica proporciona um ambiente que respeita a vida pessoal de seus funcionários, o que é crucial para o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Kreitner e Kinicki (2007), mencionam que "um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é essencial para a satisfação e produtividade do colaborador." Esse princípio indica que promover práticas que favoreçam esse equilíbrio pode resultar em um ambiente de trabalho mais saudável e motivador. Além disso, esse fato é corroborado por Duffy et al. (2016), ao destacar que "o apoio da organização em relação ao equilíbrio trabalho-vida pessoal não apenas melhora a satisfação dos funcionários, mas também contribui para uma cultura organizacional mais positiva." Assim, a clínica deve continuar investindo em estratégias que garantam esse equilíbrio, visando aumentar a satisfação geral e o engajamento da equipe.

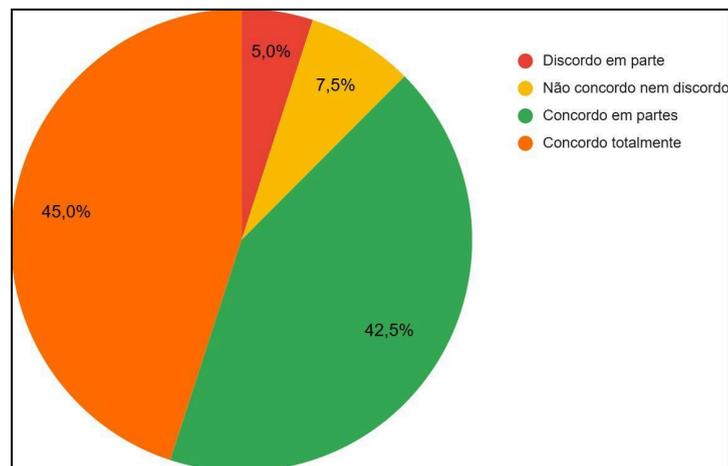
Figura 5 - Estou satisfeito com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os colaboradores (45% concordaram totalmente e 42,5% em partes) também se sentem motivados para realizarem as suas tarefas diárias na clínica. Esse índice sugere que o ambiente de trabalho proporciona boas condições para que os funcionários realizem suas atividades com entusiasmo.

Figura 6 - Sinto-me motivado para realizar minhas tarefas diárias na clínica

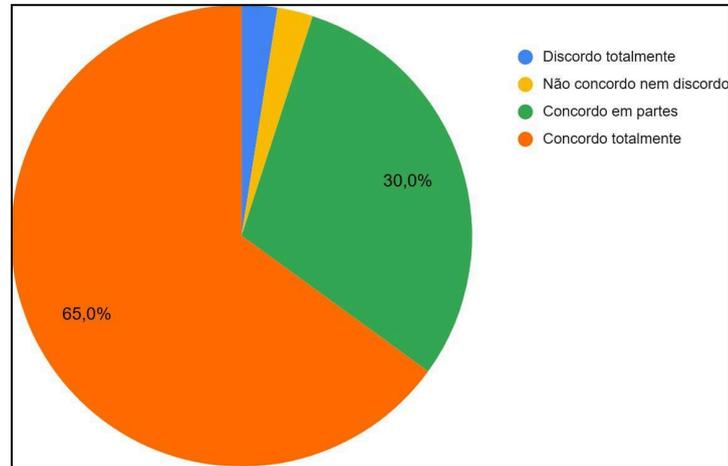


Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A maioria dos respondentes com base na figura 7, percebe positivamente o reconhecimento oferecido pela liderança (somando-se concordo totalmente com parcialmente esse índice chega a 95% de concordância). O reconhecimento é um fator fundamental para a motivação no trabalho, uma vez que colabora com o sentimento de pertencimento e valorização dos funcionários. Conforme Maximiano (2012), "o reconhecimento é um dos elementos mais importantes para garantir que os colaboradores sintam-se motivados e dispostos a manter ou

melhorar seu desempenho."

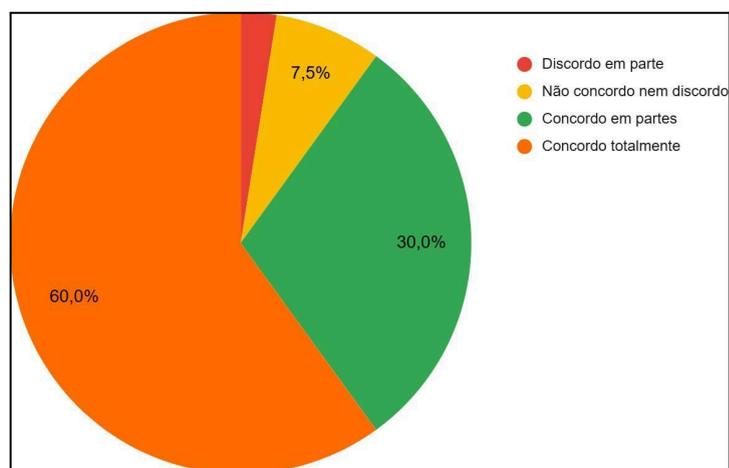
Figura 7 - A liderança da clínica reconhece e valoriza o bom desempenho dos colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os dados ilustrados no figura 8, indicam uma percepção positiva em relação ao ambiente de trabalho na clínica. Do total de respondentes, 90% concordam com a afirmação, sendo 60% de forma total e 30% parcial. Esse alto índice de aprovação sugere que o ambiente de trabalho oferece suporte e estímulo para que os colaboradores se sintam motivados a alcançar um desempenho elevado.

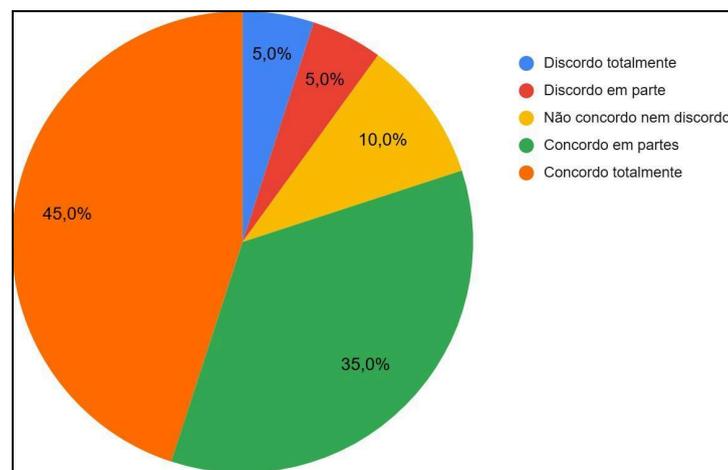
Figura 8 - O ambiente de trabalho me motiva a dar o melhor de mim.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

De acordo com a análise dos dados e conforme a figura 9, a maioria dos funcionários (45%) está totalmente satisfeita com as condições e benefícios oferecidos pela clínica (salário, folgas, entre outros). Esses resultados sugerem que as condições e benefícios oferecidos pela clínica atendem às expectativas da maioria dos funcionários, o que pode contribuir para a satisfação da equipe.

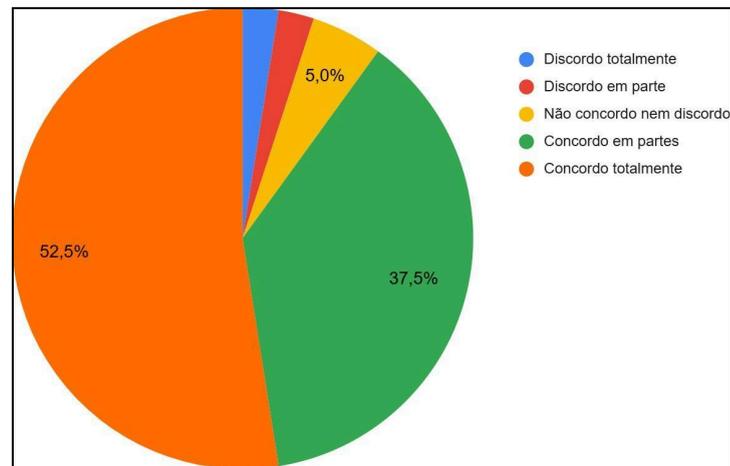
Figura 9 - Estou satisfeito com as condições e benefícios oferecidos pela clínica (salário, folgas, entre outros).



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A figura 10 aponta que 90% dos respondentes concordam (37,5% em parte e 52,5% totalmente) que se sentem entusiasmados ao começarem o dia de trabalho. Nesse caso, é possível deduzir que o ambiente de trabalho ou a natureza das tarefas contribuem para um sentimento de entusiasmo. Esse dado é positivo, pois o entusiasmo no trabalho está frequentemente associado a uma maior produtividade e satisfação, ajudando a promover um ambiente mais dinâmico e engajado. A motivação intrínseca, como o entusiasmo por começar o dia, é essencial para o bem-estar organizacional. Segundo Herzberg et al. (2017), fatores motivacionais, como o interesse pelo trabalho e o entusiasmo, são fundamentais para o comprometimento e a satisfação dos colaboradores, promovendo um desempenho mais sustentável e positivo. Esse conceito apoia a ideia de que o entusiasmo inicial dos colaboradores reflete um ambiente favorável ou um trabalho que é percebido como interessante e recompensador.

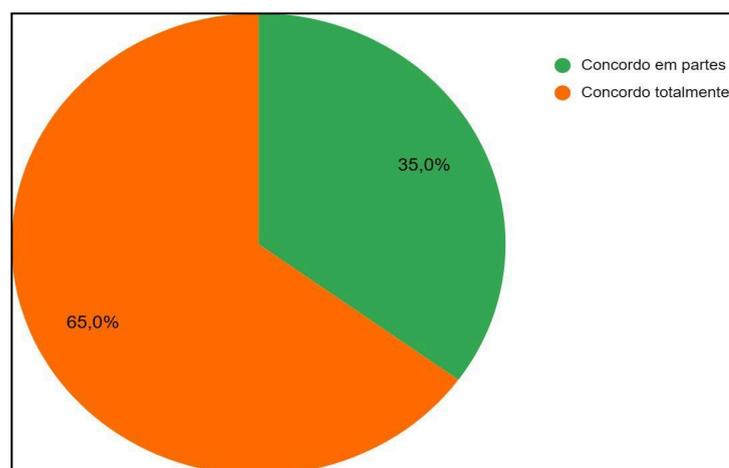
Figura 10 - Sinto-me entusiasmado(a) ao começar meu dia de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A figura 11 aborda que todos os respondentes concordaram em algum grau sobre a clareza dos seus objetivos e as metas do trabalho. Segundo Locke e Latham (2002), metas claras e específicas são essenciais para motivar e direcionar os colaboradores, proporcionando um senso de propósito e facilitando o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais. Esse entendimento reforça a ideia de que a clínica investe em uma comunicação clara, criando um ambiente em que os colaboradores conhecem as suas contribuições para o sucesso organizacional.

Figura 11 - Tenho clareza sobre meus objetivos e metas no trabalho.

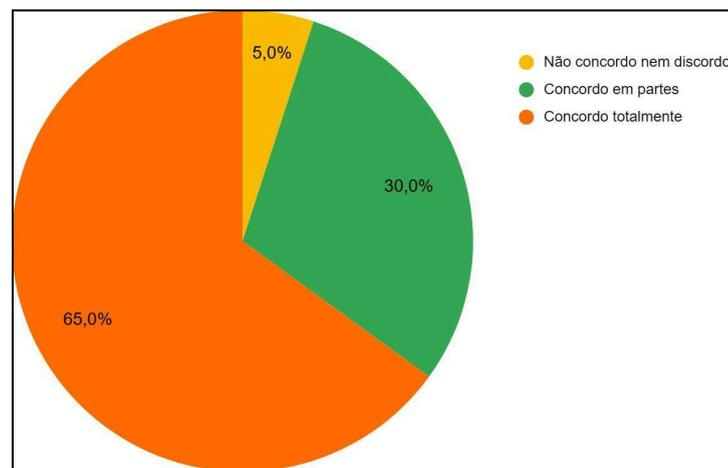


Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A partir da figura 12, é possível inferir que 95% dos respondentes expressaram algum grau de

concordância (65% totalmente e 30% em parte) com a disposição para trabalhar em prol do sucesso da equipe. Esse resultado reflete um ambiente colaborativo e um senso de pertencimento, onde os colaboradores estão motivados a se apoiarem mutuamente para o alcance dos objetivos comuns. A motivação para contribuir com o sucesso da equipe é fundamental para o bom funcionamento das organizações, pois fomenta o engajamento e fortalece as relações de cooperação. Segundo Katzenbach e Smith (2003), "a verdadeira eficácia das equipes reside na motivação coletiva e no compromisso compartilhado entre os membros para alcançar um propósito comum." Isso demonstra a importância de um ambiente em que os colaboradores se sintam engajados e valorizados, pois isso pode impactar diretamente na capacidade da equipe de alcançar bons resultados.

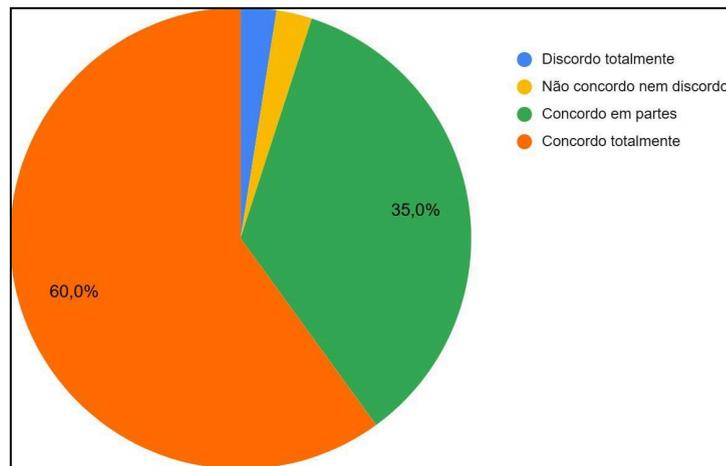
Figura 12 - Estou motivado(a) a contribuir para o sucesso da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os respondentes, de acordo com a figura 13, consideram seus líderes como fontes de motivação e inspiração (60% concordaram totalmente e 35% parcialmente). A liderança inspiradora é um fator essencial para manter o envolvimento e a satisfação no trabalho. Segundo Kouzes e Posner (2017), a capacidade de um líder para inspirar uma visão e motivar as pessoas a agir é fundamental para o desenvolvimento de equipes altamente comprometidas e produtivas. Esse entendimento destaca a importância de uma liderança que ofereça uma visão clara e inspiradora, gerando entusiasmo e comprometimento entre os colaboradores.

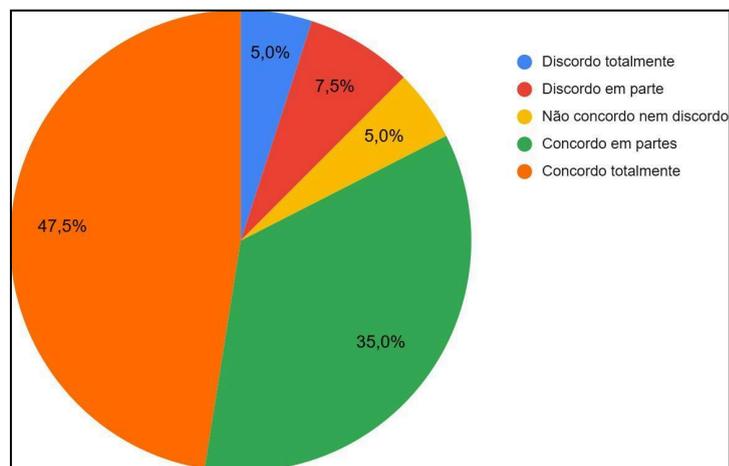
Figura 13 - Acredito que meu líder é uma fonte de motivação e inspiração



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os respondentes expressaram um nível elevado de concordância (47,5% concordaram totalmente e 35% em partes) com a assertiva que mencionava que a cultura da empresa promovia a motivação e o engajamento dos funcionários. De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional é a força invisível que molda o comportamento e as atitudes dos membros da organização, influenciando diretamente a motivação e o engajamento dos funcionários.

Figura 14 - Sinto que a cultura da empresa promove a motivação e o engajamento dos funcionários.

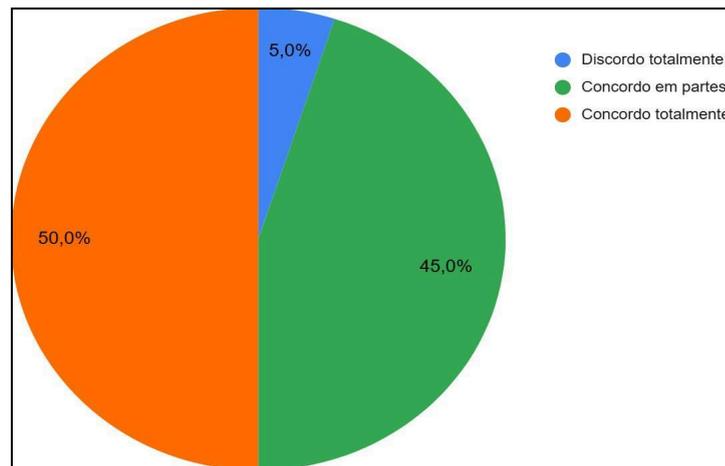


Fonte: Dados da pesquisa, 2024

A relevância do reconhecimento no trabalho é confirmada por autores brasileiros que destacam a sua importância para a motivação. Segundo Chiavenato (2014), o reconhecimento é um dos fatores que mais influencia a satisfação do trabalhador, pois permite que ele perceba que seu trabalho é valorizado e que suas

conquistas são notadas. Dessa forma, a figura 15, aponta para 95% dos respondentes que expressaram algum nível de concordância (50% concordando totalmente e 45% concordando em partes) com a assertiva que destacava que os funcionários recebiam reconhecimento pelo trabalho árduo e conquistas.

Figura 15 - Recebo reconhecimento por meu trabalho árduo e conquistas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Embora a maioria dos colaboradores se sinta reconhecida, é importante refletir sobre algumas práticas de gestão de pessoas, já que 5% dos respondentes indicaram discordância em relação à essa afirmação. Essa situação pode representar uma oportunidade para a gestão avaliar e aprimorar as práticas de reconhecimento, garantindo que todos os colaboradores se sintam valorizados por suas contribuições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no desempenho e na competitividade das organizações, e os estilos de liderança são determinantes para o comportamento, especialmente para a motivação e a satisfação dos colaboradores. A pesquisa buscou responder a seguinte questão: qual a percepção de liderança formal sob a ótica dos colaboradores de uma clínica de depilação a laser em Campina Grande- PB?

Em relação ao perfil demográfico da equipe estudada, constatou-se que a amostra é 100% feminina; A maior parte dos colaboradores (60%) possui entre 25 e 34 anos, ou seja, há um público jovem e, provavelmente, mais aberto às abordagens de

liderança inovadoras e dinâmicas. Constatou-se nessa pesquisa que não existem funcionários com mais de cinco anos de atividade laboral e a maioria trabalha na empresa há no máximo 2 anos. Esse fato merece reflexão pela gestão já que o *turnover* pode gerar malefícios como a perda de funcionários competentes até mesmo para a concorrência.

Em relação às funções desempenhadas, a maioria dos colaboradores se configura como recepcionistas (45%) e aplicadoras de laser (35%) e tem o ensino médio completo (42,5%), seguido pelo ensino superior completo (32,5%). O nível de escolaridade pode influenciar a receptividade dos colaboradores às abordagens de liderança. Colaboradores com ensino superior podem obter mais expectativas de desenvolvimento e se beneficiar com um estilo de liderança transformacional ao promover aprendizado contínuo e crescimento profissional.

O estudo identificou que o estilo de liderança predominante é o transacional nas clínicas estudadas, com ênfase em recompensas por desempenho, valorização de resultados, correção de erros e uma clara relação de troca entre líderes e colaboradores. A alta valorização do cumprimento de tarefas e a percepção de recompensas adequadas indicam um forte alinhamento com as práticas desse tipo de liderança. No entanto, elementos de liderança transformacional também estão presentes, especialmente em aspectos como a inspiração e motivação da equipe e o incentivo à inovação ao desenvolvimento. No entanto, áreas como o desenvolvimento pessoal e profissional e a comunicação da visão sugerem que a liderança transformacional ainda precisa ser reforçada.

Portanto, constatou-se que, embora a liderança transacional seja predominante, há espaço para a implementação de práticas mais transformacionais, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores, à comunicação clara da visão da empresa e ao fomento de um ambiente mais colaborativo e criativo. A combinação dessas duas abordagens pode gerar um impacto significativo na motivação e no desempenho da equipe, criando um ambiente equilibrado entre resultados e inovação.

Por fim, ao analisar sobre a satisfação da equipe e motivação, a maioria dos colaboradores concorda totalmente que seu trabalho é valorizado pela equipe e pela liderança. Esse fato pode culminar em um maior engajamento da equipe. O ambiente de trabalho na clínica também é considerado pela maior parte dos clientes internos como satisfatório. Os funcionários (75%) também explicitaram que existem

oportunidades de crescimento profissional na clínica. Outro fato interessante encontrado nessa pesquisa foi o nível de satisfação dos colaboradores (82,5%) com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Um índice considerável da amostra relatou uma imensa motivação para realizar suas tarefas diárias, refletindo assim, um ambiente de trabalho positivo e estimulante. A liderança dessa empresa objeto do estudo, também reconhece e valoriza o bom desempenho dos colaboradores e 95% dele indicaram que estavam motivados para contribuir para o sucesso da equipe. Esse índice demonstra uma forte disposição dos colaboradores para colaborar com o sucesso coletivo. Dessa forma, pode-se inferir que a equipe está altamente motivada para trabalhar com sinergia e alcançar os objetivos organizacionais.

Os colaboradores também percebem que a cultura da empresa promove a motivação e o engajamento dos funcionários apesar de 12,5% dos respondentes indicarem algum nível de insatisfação. Isso sugere que, embora a cultura da empresa seja considerada motivadora, há áreas que podem ser aprimoradas. Os respondentes também sentem reconhecimento pelas suas conquistas. Compreender como os estilos de liderança influenciam diretamente a satisfação e a motivação dos colaboradores é essencial para promover ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis. Ao implementar um modelo de liderança que combine elementos tanto da liderança transacional quanto transformacional, as organizações podem melhorar o engajamento, a retenção de talentos e, conseqüentemente, o desempenho coletivo. Assim, as conclusões desta pesquisa não apenas contribuem para o aprimoramento das lideranças, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos da clínica.

Esse estudo apresentou limitações como a não utilização de outros tipos de liderança. Espera-se que as pesquisas sobre o tema em destaque (liderança), tenham seqüência e que sejam utilizadas mais ferramentas nos procedimentos metodológicos, tais como entrevistas, no que diz respeito à análise em estudos subsequentes. A título de continuidade, sugere-se também a replicação deste estudo em outros segmentos do ramo de beleza de outras localidades do Brasil, de forma a possibilitar uma ampliação do dimensionamento da amostra e, simultaneamente, análises comparativas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, **Idalberto**. **Comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, F. J.; JÚNIOR, S. D. S. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. São Paulo. Ed: PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, V. 15. P. 1-116, 2014.

DUFFY, M. K. et al. **The Role of Coworker Support in the Work-Family Interface: A Review and Future Directions**. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

GLOBO.COM. **Turnover: o índice de rotatividade que vem impactando as empresas**. G1. 3 dez. 2022. Disponível em:

<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 10 out. 2024.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. New York: Routledge, 2017.

JOGULU, U.D.; WOOD, G.J. **The role of leadership theory in raising the profile of women in management**. Equal Opportunities International, 25. 4, 2006.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**. Boston: Harvard Business Review Press, 2003.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

KREITNER, Robert; KINICKI, Angelo. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey**. American Psychologist, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Carlos. **Teoria geral da administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIRO. **O que é brainstorming?** Disponível em:
<https://miro.com/pt/brainstorming/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas – o fator humano como diferencial competitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010..

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** Tradução da 17ª ed. em inglês. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica.** Faetec/IST. Paracambi, p. 2, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica. Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. São Paulo. ed. Atlas. 2011.