

Cultura organizacional: a influência da liderança na motivação e no empenho dos colaboradores - um estudo de caso da Livraria Amo Livros de Campo Mourão, Paraná

Rodolfo Moura Sousa, Administração, Centro Universitário Integrado, Brasil,
rodolfogroneroficial@gmail.com

Alexandra Almeida Andrade Cardoso, Administração, Centro Universitário Integrado, Brasil, alexandra.cardoso@grupointegrado.br

A cultura organizacional reflete os valores dos proprietários e influencia o engajamento da equipe. O estudo analisa como a liderança dos proprietários constrói a cultura e engaja a motivação dos colaboradores, identificando seus valores e práticas e relacionando-os às teorias de cultura organizacional e liderança. A pesquisa é qualitativa e utiliza estudo de caso na Livraria Amo Livros. Foram realizadas entrevistas, observações e análises documentais, com tratamento dos dados por análise de conteúdo e triangulação das fontes. A Livraria Amo Livros possui liderança participativa que fortalece o engajamento e um clima organizacional positivo, embora faltem reconhecimento formal e estrutura de e-commerce. Observa-se que essa escassez de e-commerce também se relaciona à própria cultura do negócio: o foco em relações pessoais, na proximidade com clientes e na centralidade da presença física na loja faz com que os proprietários priorizem práticas tradicionais, limitando a adoção de estratégias digitais. Assim, a cultura moldada pelos valores dos proprietários não apenas orienta o comportamento da equipe, mas também influencia decisões estruturais, como a não prioridade da implementação de canais virtuais de venda. O empreendimento relatado reflete a liderança e os valores dos proprietários, moldando a motivação e o desempenho dos colaboradores. Formalizar feedback, investir em capacitação, ampliar a visão estratégica e planejar sucessão cultural são estratégias para consolidar essa cultura e engajar a equipe, ao mesmo tempo em que podem favorecer a expansão para novas formas de atuação, como a eventual criação de um e-commerce.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Teorias organizacionais. Qualidade de vida no trabalho.

The organizational culture reflects the owners' values and influences team engagement. The study analyzes how the owners' leadership shapes the culture and fosters employee motivation, identifying their values and practices and relating them to organizational culture and leadership theories. The research is qualitative and uses a case study of the Amo Livros Bookstore. Interviews, observations, and document analyses were conducted, with data treated through content analysis and source triangulation. Amo Livros Bookstore has a participative leadership style that strengthens engagement and fosters a positive organizational climate, although it lacks formal recognition practices and an e-commerce structure. It is noted that this absence of e-commerce is also related to the business's own culture: the focus on personal relationships, closeness with customers, and the centrality of in-store physical presence leads the owners to prioritize traditional practices, limiting the adoption of digital strategies. Thus, the culture shaped by the owners' values not only guides team behavior but also influences structural decisions, such as deprioritizing the implementation of virtual sales channels. The business analyzed reflects the leadership and values of its owners, shaping employee motivation and performance. Formalizing feedback, investing in training, broadening strategic vision, and planning cultural succession are strategies that can strengthen this culture and enhance team engagement, while

also supporting expansion into new forms of operation, such as the eventual creation of an e-commerce platform.

Keywords: People management. Organizational theories. Quality of work life.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um dos principais pilares das empresas, pois reúne valores, crenças, normas e práticas que orientam comportamentos e relações internas e externas. Em pequenas empresas, como destacam Oliveira e Silva (2011), ela é fortemente influenciada pelos proprietários, que moldam o ambiente e as dinâmicas de trabalho. A Livraria Amo Livros, de Campo Mourão – PR, com mais de 22 anos de atuação, destaca-se pela curadoria de livros e atendimento consultivo, sendo um exemplo de como a liderança de seus donos define a cultura organizacional e influencia a motivação dos colaboradores. O estudo busca analisar como os valores e atitudes dos proprietários impactam essa cultura e o engajamento da equipe, contribuindo para a compreensão do tema na área de Administração.

Em pequenas empresas, os líderes têm papel central na criação de um ambiente de trabalho saudável e engajado, conforme destaca Robbins (2016), ao apontar que o comportamento e o exemplo da liderança influenciam diretamente o clima organizacional e o comprometimento dos colaboradores. É possível compreender como os preceitos comportamentais são transmitidos no dia a dia, formando uma identidade sólida ao longo de mais de duas décadas, em consonância com a visão de Schein (2017), que entende a cultura organizacional como um conjunto de valores e crenças compartilhados e reforçados continuamente pelos líderes. Também pretende descrever o estilo de liderança dos proprietários, marcado pela proximidade, participação e exemplo, e avaliar a percepção dos funcionários quanto à motivação, reconhecimento e clima organizacional. Além disso, analisa o impacto das práticas diárias dos donos no comprometimento da equipe.

Os sócios, que participam ativamente das atividades diárias, transmitem valores de dedicação e responsabilidade que servem de referência para a equipe. A pesquisa busca identificar os principais elementos que compõem a cultura da livraria — como valores, missão, práticas e símbolos —, analisar o estilo de liderança adotado e avaliar sua influência sobre o relacionamento e a motivação dos funcionários. Além disso, pretende-se investigar a percepção dos colaboradores em relação ao reconhecimento e ao clima de trabalho, bem como o impacto das ações cotidianas dos proprietários no desempenho coletivo. Por fim, os resultados serão comparados com teorias sobre cultura organizacional, liderança e motivação, a fim de compreender como a atuação da liderança em pequenas empresas pode consolidar uma cultura sólida e promover o engajamento sustentável dos membros da equipe.

Pequenas empresas desempenham papel essencial na economia brasileira, representando mais de 90% dos estabelecimentos formais, sendo responsáveis por mais de 50% dos postos de trabalho existentes no país e por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (FGV, 2022). Nesses contextos, a cultura organizacional frequentemente é moldada de forma direta pelos proprietários, que acumulam funções de gestão, operação e liderança. A Livraria Amo Livros exemplifica essa realidade, ao consolidar-se como um empreendimento de longa trajetória cuja identidade organizacional se ancora no envolvimento pessoal de seus proprietários. Nesse sentido, compreender de que forma a liderança influencia a motivação e o empenho da equipe contribui para o avanço do debate acadêmico sobre cultura em pequenas empresas, além de oferecer subsídios práticos para gestores que buscam fortalecer seus negócios por meio de equipes engajadas e culturas organizacionais sólidas.

MÉTODO

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, cujo foco principal foi compreender em profundidade os fenômenos relacionados à cultura organizacional e à influência da liderança dos proprietários na motivação dos colaboradores. A escolha pelo método qualitativo justificou-se pela natureza interpretativa do problema de pesquisa, que buscou captar percepções, significados e práticas cotidianas, em vez de restringir-se a dados numéricos ou estatísticos.

O estudo foi desenvolvido sob a forma de estudo de caso, tendo como objeto a Livraria Amo Livros, uma empresa de pequeno porte localizada em Campo Mourão – PR, com mais de duas décadas de atuação. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso constitui uma investigação empírica e caracteriza-se como um método amplo, que abrange a lógica de planejamento, coleta e análise dos dados. Esse método pode envolver tanto um único caso quanto múltiplos casos, além de contemplar abordagens de pesquisa quantitativas e qualitativas. A estratégia de estudo de caso é adequada por permitir a análise de um contexto específico de maneira detalhada, possibilitando a triangulação entre diferentes fontes de dados para maior confiabilidade dos resultados.

Para atender aos objetivos da pesquisa, foram utilizadas múltiplas técnicas:

Entrevistas e questionários com os colaboradores, conduzidos de forma anônima, com o intuito de captar percepções sobre motivação, reconhecimento, clima de trabalho e influência da liderança no desempenho. A anonimidade garante maior liberdade de expressão, aumentando a validade das respostas. Segundo Vergara (2006), a entrevista é uma técnica de pesquisa em que o entrevistador busca obter informações do entrevistado sobre fatos, opiniões, atitudes, intenções ou motivações, utilizando perguntas previamente elaboradas ou que surgem durante o diálogo.

Entrevistas com os proprietários, buscando compreender seus valores, crenças, práticas de liderança e percepções acerca da cultura organizacional da empresa. As entrevistas serão semi-estruturadas, permitindo flexibilidade e aprofundamento conforme as respostas. Sobre a entrevista semi-estruturada, DiCicco-Bloom e Crabtree (2006) afirmam que ela é geralmente estruturada em torno de um conjunto prévio de perguntas abertas, permitindo que novas questões surjam ao longo do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

Observação direta, realizada no ambiente da livraria, em eventos e nas interações cotidianas, a fim de identificar práticas culturais, símbolos e comportamentos que representem a materialização da cultura organizacional. De acordo com Gil (2008), a observação é uma das técnicas mais relevantes para a coleta de dados, podendo ser aplicada em diversos tipos de pesquisa. Esse método envolve perceber, registrar e analisar os acontecimentos à medida que se manifestam em seu ambiente natural.

Análise documental e digital, considerando conteúdos presentes nas redes sociais da livraria, registros institucionais e materiais de comunicação, para complementar a compreensão do posicionamento e da identidade cultural da empresa. Segundo Gil (2008), a análise documental é uma técnica de pesquisa que envolve o estudo de documentos como fonte de informação, permitindo ao pesquisador conhecer fatos e contextos já ocorridos por meio de registros oficiais, relatórios, atas, correspondências e outros materiais escritos.

Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), que permitiu identificar categorias temáticas recorrentes, organizadas em eixos analíticos como: cultura organizacional, liderança, motivação, reconhecimento e empenho. A triangulação entre diferentes fontes (entrevistas, questionários, observação e documentos) garante maior rigor metodológico, reduzindo vieses e fortalece a consistência dos achados.

Por tratar-se de um estudo de caso único, os resultados obtidos não possuem caráter generalizável a todas as pequenas empresas. Contudo, a riqueza da análise qualitativa permite extrair inferências relevantes, tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática gerencial, especialmente no contexto de empresas familiares e de pequeno porte.

Assim, a metodologia proposta buscou assegurar a profundidade necessária para compreender como a liderança dos proprietários da Livraria Amo Livros molda sua cultura organizacional, inspirando motivação e engajamento nos colaboradores, ao mesmo tempo em que contribui para reflexões aplicáveis a outros contextos empresariais semelhantes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Referencial Teórico

A compreensão da cultura organizacional em pequenas empresas exige um olhar atento tanto às bases conceituais quanto às particularidades práticas que moldam o ambiente de trabalho. A literatura apresenta contribuições significativas que permitem interpretar a realidade à luz de teorias clássicas e contemporâneas.

No campo da cultura organizacional, Schein (2017) define-a como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados e aprendidos por um grupo, desenvolvidos à medida que este enfrenta problemas de adaptação externa e integração interna. Tal perspectiva reforça a ideia de que a cultura não é estática, mas sim um processo contínuo de aprendizado coletivo. Chiavenato (2014) complementa ao enfatizar que a cultura atua como guia para a tomada de decisões, influenciando padrões de comportamento e criando referenciais de conduta dentro da organização. Já Robbins (2016) destaca que a cultura impacta diretamente o clima organizacional e, por consequência, o desempenho dos indivíduos, evidenciando que o alinhamento entre valores e práticas gera efeitos concretos na motivação e nos resultados.

As contribuições sobre liderança e motivação fornecem subsídios para compreender o papel central dos proprietários empresariais. Hersey e Blanchard (1986), por meio da teoria da liderança situacional, argumentam que o estilo do líder deve adaptar-se ao nível de maturidade e competência dos colaboradores, o que sugere a importância da flexibilidade e da sensibilidade para motivar equipes. Do ponto de vista da motivação, Maslow (1943 *apud* Bueno, 2002) propôs a hierarquia das necessidades, demonstrando que fatores como segurança, pertencimento e autorrealização influenciam diretamente o engajamento. Herzberg (1959 *apud* Pilatti, 2012), com sua teoria dos fatores motivacionais e higiênicos, mostrou que o reconhecimento e as oportunidades de crescimento são essenciais para manter altos níveis de satisfação no trabalho. Já McGregor (1960 *apud* Alves, 2005), ao apresentar as Teorias X e Y, evidenciou que a forma como os líderes percebem seus colaboradores — como desmotivados e avessos à responsabilidade (Teoria X) ou como proativos e capazes de se engajar (Teoria Y) — impacta fortemente o comportamento e a produtividade da equipe.

Por fim, ao analisar a cultura em pequenas empresas, observa-se que este tipo de organização se caracteriza por estruturas menos formais, nas quais o comportamento dos líderes adquire um papel ainda mais determinante. Fayard e Weeks (2014) destacam que, em PMEs, a cultura tende a ser mais informal, permeando as relações cotidianas de forma direta. Oliveira e Silva (2011) acrescentam que o exemplo dos proprietários funciona como fator de coesão interna, orientando tanto as interações com clientes quanto as práticas de trabalho da equipe. Contudo, também alertam para o risco de dependência excessiva da liderança, sobretudo em situações de sucessão ou ausência de formalização. Esse cenário reforça a necessidade de compreender a cultura organizacional não apenas como um reflexo da liderança, mas também como

uma construção coletiva que sustenta a identidade da empresa ao longo do tempo.

Quadro 1 – Comparação entre as Teorias propostas

Autor / Ano	Campo / Teoria	Enfoque principal	Implicações para cultura, liderança ou motivação	Observações / Comentários
Schein (2017)	Cultura organizacional	Conjunto de pressupostos básicos compartilhados e aprendidos	Cultura é um processo contínuo de aprendizado coletivo; molda comportamentos e integração interna	Cultura não é estática; reflete adaptação e aprendizagem do grupo
Chiavenato (2014)	Cultura organizacional	Guia para tomada de decisões	Influencia padrões de comportamento e cria referenciais de conduta	Cultura orienta decisões e condutas dentro da organização
Robbins (2016)	Cultura organizacional / Clima organizacional	Relação entre cultura e desempenho	Alinhamento entre valores e práticas impacta motivação e resultados	Cultura influencia diretamente o clima e o desempenho dos indivíduos
Hersey & Blanchard (1986)	Liderança situacional	Adaptação do estilo do líder ao nível de maturidade da equipe	Flexibilidade e sensibilidade do líder são essenciais para motivar equipes	Liderança eficaz depende da competência e motivação dos colaboradores
Maslow (1943 <i>apud</i> Bueno, 2002)	Motivação humana	Hierarquia das necessidades	Segurança, pertencimento e autorrealização influenciam engajamento	Necessidades básicas devem ser atendidas antes de motivar níveis superiores
Herzberg (1959 <i>apud</i> Pilatti, 2012)	Motivação	Fatores motivacionais e higiênicos	Reconhecimento e oportunidades de crescimento mantêm satisfação no trabalho	Diferença entre fatores que previnem insatisfação e fatores que promovem motivação
McGregor (1960)	Motivação /	Percepção do	Forma como	Teoria X:

apud Alves, 2005)	Teorias X e Y	líder sobre colaboradores	líderes percebem equipe impacta comportamento e produtividade	colaboradores desmotivados; Teoria Y: colaboradores proativos e engajados
Fayard & Weeks (2014)	Cultura organizacional em PMEs	Cultura informal	Em PMEs, a cultura permeia relações cotidianas e práticas de trabalho	Cultura informal afeta diretamente relações diárias e operações
Oliveira & Silva (2011)	Cultura organizacional em pequenas empresas	Papel do exemplo dos proprietários	Liderança dos proprietários funciona como coesão interna e orientação de práticas	Alerta sobre dependência excessiva da liderança e importância de formalização

Fonte: Quadro elaborado pelo autor de acordo com base literária (Alves, 2005; Bueno, 2002; Chiavenato, 2014; Fayard; Weeks, 2014; Hersey; Blanchard, 1986; Oliveira; Silva, 2011; Pilatti, 2012; Robbins, 2016; Schein, 2017).

A liderança é a capacidade de influenciar e orientar pessoas para atingir objetivos organizacionais, estando intimamente ligada à motivação e à cultura da empresa (Chiavenato, 2014; Robbins, 2016; Schein, 2017). Diferentes estilos de liderança se aplicam conforme o contexto e a maturidade da equipe: a autocrática centraliza decisões e é eficaz em crises; a democrática envolve o grupo, promovendo engajamento e inovação; a liberal dá liberdade máxima, adequada para equipes autônomas; a situacional adapta-se ao nível de competência dos colaboradores; a transformacional inspira mudanças e desenvolvimento pessoal; e a transacional baseia-se em recompensas e punições, sendo eficiente para metas de curto prazo (Hersey & Blanchard, 1986; Oliveira e Silva, 2011; Robbins, 2016). Estudos mostram que líderes que reconhecem esforços, atendem necessidades básicas e superiores dos colaboradores e promovem qualidade de vida no trabalho aumentam motivação, desempenho e satisfação, fortalecendo a cultura organizacional e o comprometimento da equipe (Alves, 2005; Bueno, 2002; Pilatti, 2012).

Dessa forma, o referencial teórico utilizado neste estudo oferece uma base sólida para interpretar casos corporativos. Ele permite compreender como os valores e práticas dos proprietários moldam a cultura da empresa, influenciam o engajamento dos colaboradores e garantem a continuidade de um ambiente organizacional motivador e alinhado à missão da instituição na comunidade local.

Os resultados deverão ser interpretados à luz das contribuições de Schein (2017) sobre a cultura como sistema de valores compartilhados e de Robbins

(2016) quanto ao impacto da cultura no desempenho. O estilo de liderança dos proprietários poderá ser aproximado do modelo participativo da liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1986), bem como da Teoria Y de McGregor (1960 *apud* Alves, 2005), que pressupõe colaboradores capazes de assumir responsabilidades mediante motivação adequada.

Além disso, os achados poderão ser relacionados aos fatores motivacionais de Herzberg (1959 *apud* Pilatti, 2012), demonstrando que o reconhecimento e a valorização se constituem em aspectos centrais para a satisfação e o engajamento dos colaboradores da livraria.

Descrição e Análise dos Dados

A Livraria Amo Livros, fundada em 2003, em Campo Mourão - PR, atua há 22 anos no mercado de livros e produtos literários. É reconhecida como uma livraria de bairro/centro com forte vínculo comunitário e atendimento consultivo, oferecendo um mix variado que inclui livros infantis, mangás, HQs, romances, obras devocionais e de desenvolvimento pessoal, além de presentes literários. A loja mantém presença ativa nas redes sociais, especialmente no Instagram e *TikTok*, onde divulga dicas de leitura, reposições e lançamentos, além de atender pedidos via *WhatsApp* com entrega local. Seu público-alvo é amplo, abrangendo famílias com crianças, jovens leitores, público religioso e leitores ocasionais. Participa de feiras literárias e eventos culturais, reforçando seu papel na difusão da leitura em Campo Mourão.

Análise SWOT - Livraria Amo Livros

Forças (Strengths)

- Marca consolidada;
- Bem localizada;
- Atendimento consultivo;
- Mix variado;
- Forte presença nas redes sociais;
- Horários convenientes;
- Participação ativa em eventos literários.

Fraquezas (Weaknesses)

- Dependência do público local;
- Pouca presença digital;
- Recursos limitados;
- Baixa mensuração de resultados;
- Estoque e espaço reduzidos;
- Equipe reduzida;
- Influência da sazonalidade nas vendas.

Oportunidades (Opportunities)

- Eventos presenciais;
- Uso de tráfego pago;
- Aproveitamento do calendário comercial;
- Parcerias com influenciadores;
- Avanço gradual para o e-commerce e marketplaces.

Ameaças (Threats)

- Concorrência digital forte;
- Instabilidade de estoque;
- Mudança nos hábitos de consumo;
- Competição com outras distrações;
- Pressão por margens menores;
- Risco de novos concorrentes físicos;
- Impacto de crises no poder de compra local.

Figura 1 – Análise SWOT da Livraria Amo Livros elaborada pelo autor (2025)

Na análise estratégica, apresenta forças como tradição, localização central, atendimento próximo e monopólio local; fraquezas como equipe reduzida e falta de e-commerce robusto; oportunidades ligadas à expansão digital e parcerias com influenciadores; e ameaças relacionadas à concorrência online e às mudanças de hábitos de leitura. Assim, a Amo Livros consolida-se como referência cultural e literária local, equilibrando tradição, relacionamento humano e presença digital. É uma empresa familiar com um casal proprietário e dois funcionários.

A entrevista semi-estruturada focou nos temas sobre qualidade de vida e motivação no trabalho com 18 perguntas abertas para os funcionários e 10 perguntas abertas para os líderes. Ao total, foram entrevistadas quatro pessoas, sendo dois funcionários e dois líderes.

Entrevista aos funcionários:

Foram questionados dois funcionários da Livraria Amo Livros. Quando questionados se sentem que a empresa fornece condições adequadas para que realizem seu trabalho sem comprometer sua saúde ou bem-estar físico:

Resposta 1: “Sim, no geral me sinto bem trabalhando aqui. O ambiente é tranquilo, o espaço é confortável e dá pra fazer tudo sem se sentir cansada ou sobrecarregada.”

Resposta 2: “Sim. Tem dias que são mais puxados, claro, mas nada que afete minha saúde. Dá pra ver que a empresa se preocupa em manter um clima leve e saudável.”

Segundo Pilatti (2012), a qualidade de vida no trabalho (QVT) depende da forma como o colaborador percebe as condições proporcionadas pela empresa, envolvendo aspectos como conforto físico, segurança e equilíbrio entre as demandas do trabalho e o bem-estar pessoal. Dessa maneira, ao indicarem que dispõem de condições adequadas, há satisfação com um dos elementos centrais da QVT apontados pelo autor.

Quando questionados se a empresa oferece intervalos, horários adequados e condições que permitam manter sua saúde física no dia a dia:

Resposta 1: “Sim, os horários são bem tranquilos e equilibrados. A gente consegue organizar bem a rotina, sem aquela correria o tempo todo. Dá pra ter um ritmo bom de trabalho e ainda ter tempo pra descansar e cuidar das coisas fora daqui.”

Resposta 2: “Sim. Isso faz bastante diferença, porque quando a gente consegue descansar direito, trabalha bem melhor. Dá pra manter o corpo e a cabeça em dia, sem aquele cansaço acumulado. Acho que esse equilíbrio ajuda muito a manter a motivação e o bom humor no dia a dia.”

Segundo Chiavenato (2014), atender às necessidades humanas fundamentais — como descanso, alimentação e segurança física — é indispensável para manter o equilíbrio e alcançar um bom desempenho no trabalho.

Ao ser perguntado se consideravam que têm condições adequadas para descansar e se alimentar durante o expediente, de forma a manter sua saúde e rendimento no trabalho:

Resposta 1: “Sim, tranquilo. Consigo fazer minhas pausas direitinho, sem correria. Dá pra comer com calma, tomar uma água, conversar um pouco e dar uma respirada antes de voltar. Acho que isso faz diferença no ritmo do dia, porque não fico naquela sensação de estar sempre na pressão.”

Resposta 2: “Com certeza. Essas pausas ajudam muito, porque a gente volta mais leve e com mais energia pra continuar o trabalho. Mantém o pique e até o humor melhora, sabe? Acho que quando a empresa respeita esse tempo de descanso, todo mundo rende melhor.”

Segundo Bueno (2002), a Teoria das Necessidades de Maslow evidencia que suprir as necessidades fisiológicas básicas, como alimentação e descanso, é essencial para que o trabalhador possa atingir níveis superiores de motivação e autorrealização no contexto organizacional. Assim, quando a empresa oferece essas condições, estabelece uma base sólida para o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores.

Ao ser indagado se sentem estabilidade e segurança no seu trabalho na livraria:

Resposta 1: “Na verdade, não me sinto 100% seguro aqui na livraria. Tem momentos em que a gente não sabe muito bem como as decisões vão afetar o trabalho ou quais são as expectativas, e isso acaba deixando aquela sensação de instabilidade.”

Resposta 2: Eu também não me sinto. Acho que se tivesse mais transparência e comunicação, seria bem mais fácil se sentir tranquilo. Fora isso, com o uso maior de tecnologias, às vezes dá aquele medo de o pessoal perder o gosto pela leitura e a livraria acabar passando por dificuldades.”

A negativa à questão em destaque revela uma percepção de vulnerabilidade e falta de confiança em relação à permanência no cargo. Essa sensação pode ser compreendida à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, abordada por Pilatti (2012), que propõe que a motivação no ambiente de trabalho depende da interação entre fatores higiênicos e fatores motivacionais. A ausência de fatores higiênicos — como remuneração, segurança e condições adequadas de trabalho — provoca insatisfação e reduz o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, a percepção de falta de estabilidade indica a ausência de um elemento higiênico fundamental, o que pode afetar negativamente a motivação profissional e a qualidade de vida no ambiente laboral.

Quando interrogados em como avaliam as condições físicas do ambiente de trabalho (ergonomia, segurança, riscos):

Resposta 1: “Pra mim, é mais ou menos. Algumas áreas da livraria estão bem, mas outras poderiam receber um pouco mais de atenção, como a iluminação em certos cantos.”

Resposta 2: “É mediano. Também dava pra ter cadeiras e mesas mais confortáveis. Não é nada crítico, mas pequenas melhorias ajudariam a gente a se sentir mais à vontade no dia a dia.”

A resposta à pergunta revela uma percepção intermediária acerca do ambiente laboral, em que se reconhecem tanto pontos positivos quanto limitações que precisam ser aprimoradas. Essa avaliação demonstra que, embora o espaço de trabalho ofereça condições aceitáveis, ainda existem aspectos que poderiam ser ajustados para promover maior bem-estar e eficiência. De acordo com Robbins (2016), as características físicas do ambiente de trabalho têm influência significativa sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores, refletindo-se em sua motivação, satisfação e produtividade. Desse modo, quando fatores como ergonomia e segurança não são plenamente atendidos, há tendência de redução no engajamento e na motivação, o que pode comprometer a qualidade de vida no trabalho e, em consequência, a eficácia organizacional.

Quando inquiridos se as políticas internas e a forma de gestão transmitem confiança quanto ao futuro no emprego:

Resposta 1: “Em partes, sim. Algumas coisas na gestão passam confiança, mas ainda sinto que poderia ser melhor. Às vezes as decisões ou mudanças não ficam muito claras, e isso deixa a gente meio com um pé atrás sobre o futuro no emprego.”

Resposta 2: “Mais ou menos. Acho que com mais transparência e comunicação, daria pra sentir muito mais segurança e confiança no dia a dia.”

A resposta revela confiança parcial do colaborador em relação às políticas internas e à gestão, indicando que existem aspectos positivos, mas ainda há espaço para melhorias. Segundo Schein (2017), a cultura organizacional, formada por valores, crenças e práticas compartilhadas, influencia o clima interno e a percepção de segurança. O desalinhamento entre liderança e valores institucionais pode gerar fragilidades culturais, reduzindo a confiança no futuro profissional e evidenciando a necessidade de maior coerência e transparência na gestão.

Quando questionados se sentem que existe cooperação e apoio entre colegas e líderes:

Resposta 1: “Sim, sinto que a gente se ajuda bastante no dia a dia. Tanto a colega quanto os patrões estão sempre dispostos a dar uma força quando aparece algum problema ou dúvida.”

Resposta 2: “Sim, é muito legal poder contar com esse apoio, porque deixa o trabalho mais tranquilo e colaborativo, e a gente se sente mais à vontade pra fazer o melhor possível.”

De acordo com Chiavenato (2014), o apoio mútuo entre colegas e o suporte oferecido pelos líderes são fundamentais para a construção de um clima organizacional saudável, que promove maior motivação, engajamento e satisfação entre os colaboradores. Essa avaliação sugere que a livraria adota práticas que incentivam a cooperação, fortalecem os vínculos internos e contribuem para a produtividade e o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao serem questionados sobre como avaliam o clima organizacional no dia a dia (amizade, respeito, integração):

Resposta 1: “Eu vejo o clima como bem harmônico. A gente consegue trabalhar junto, se dá bem com os colegas e se ajuda no dia a dia. É aquele tipo de ambiente em que você se sente confortável pra perguntar, pedir ajuda ou dar sua opinião sem medo de cobrança exagerada.”

Resposta 2: “Eu concordo. Mesmo quando surgem problemas, todo mundo tenta se apoiar e resolver as coisas na boa, sem estresse. Isso faz o dia a dia ser mais leve e dá aquela sensação de que todo mundo está junto, realmente tentando fazer o trabalho fluir de maneira tranquila.”

De acordo com Robbins (2016), o clima organizacional corresponde à percepção sobre o ambiente laboral, incluindo elementos como cooperação, respeito, amizade e integração. Um clima harmonioso contribui para o aumento da satisfação, engajamento e desempenho da equipe, sugerindo que a livraria adota práticas que fortalecem tanto os vínculos internos quanto a eficiência coletiva.

Quando indagados se sentem pertencentes à equipe e reconhecidos como parte importante dela:

Resposta 1: “100%. Sinto que realmente faço parte da equipe e que o que eu faço é levado em conta no dia a dia.”

Resposta 2: “Total. Isso deixa o trabalho mais motivador e faz a gente se sentir útil, sabendo que nossas ações têm impacto e que são valorizadas pelos colegas e pelos líderes.”

De acordo com Bueno (2002), com base na Teoria das Necessidades de Maslow, o sentimento de pertencimento e o reconhecimento da importância individual são essenciais para a motivação, o engajamento e o comprometimento no ambiente de trabalho. Quando os funcionários percebem que suas contribuições são valorizadas, há aumento da autoestima, da cooperação e da lealdade, promovendo um clima organizacional saudável e fortalecendo a eficiência da equipe. Nesse sentido, a resposta evidencia que a livraria adota práticas que reconhecem

e valorizam seus colaboradores, favorecendo a integração e estimulando a motivação intrínseca.

Ao serem questionados se sentem reconhecidos pelo esforço e resultados do seu trabalho:

Resposta 1: “Em partes. Às vezes sinto que meu esforço e os resultados que consigo aparecem e são reconhecidos, mas em outros momentos isso passa meio despercebido.”

Resposta 2: “Mais ou menos. Acho que um feedback mais constante ajudaria bastante a gente a se sentir mais valorizado e motivado no dia a dia.”

A resposta à pergunta evidencia que o colaborador percebe apenas um reconhecimento parcial de suas contribuições, indicando que ainda há necessidade de uma valorização mais consistente do desempenho. Segundo Pilatti (2012), com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o reconhecimento constitui um fator motivacional fundamental, capaz de fortalecer a motivação intrínseca, o engajamento e a satisfação dos funcionários. Quando esses elementos não são plenamente atendidos, o colaborador tende a sentir-se moderadamente satisfeito, o que pode afetar seu comprometimento e produtividade. Assim, a resposta evidencia a importância de políticas e práticas que reforcem o reconhecimento pelos esforços e resultados, promovendo maior motivação e qualidade de vida no trabalho.

Ao serem indagados se a empresa valoriza suas opiniões e ideias:

Resposta 1: “Sim, sinto que minhas ideias e opiniões são levadas em conta. Quando eu sugiro algo, normalmente há abertura para ouvir e discutir. Dá pra perceber que os líderes realmente escutam, e que não é só uma formalidade — eles consideram o que a gente propõe na hora de tomar decisões.”

Resposta 2: “Com certeza. Isso faz a gente se sentir valorizado e parte das decisões do dia a dia. A sensação de ter voz na equipe motiva bastante, porque mostra que o que a gente fala faz diferença e contribui de verdade para o trabalho fluir melhor.”

Conforme Bueno (2002), com base na Teoria das Necessidades de Maslow, o reconhecimento das ideias e opiniões individuais é um elemento crucial para fomentar a motivação, o engajamento e o comprometimento no ambiente de trabalho. Quando os funcionários percebem que suas sugestões têm valor, há fortalecimento do sentimento de pertencimento, da satisfação e do reconhecimento, contribuindo para a criação de um clima

organizacional positivo. Assim, a resposta indica que a livraria adota práticas que promovem a participação ativa, a cooperação e a motivação intrínseca, favorecendo um ambiente de trabalho mais integrado e produtivo.

Quando questionados se sentem que esse reconhecimento impacta na sua motivação e engajamento:

Resposta 1: “Na verdade, não muito. Apesar de receber algum reconhecimento de vez em quando, ele não é suficiente para me deixar realmente mais motivado ou engajado no dia a dia.”

Resposta 2: “Muito não. Acho que se houvesse um feedback mais constante e uma valorização maior do esforço, isso faria bastante diferença e deixaria o trabalho mais estimulante.”

A resposta à pergunta indica que o colaborador não percebe uma influência relevante do reconhecimento sobre sua motivação e comprometimento. Segundo Pilatti (2012), com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o reconhecimento pelo esforço e pelos resultados é um fator motivacional fundamental para fortalecer a motivação intrínseca, o engajamento e a satisfação dos funcionários. Quando esse reconhecimento é insuficiente ou pouco evidente, o colaborador tende a se sentir desmotivado, o que pode comprometer seu desempenho e comprometimento com os objetivos organizacionais. Dessa forma, a resposta evidencia a necessidade de práticas mais consistentes de feedback e valorização, capazes de consolidar a motivação e aumentar o engajamento no ambiente de trabalho.

Quando questionados se têm oportunidade de aprender, se desenvolver e assumir novos desafios:

Resposta 1: “Na prática, não vejo muita oportunidade de aprender coisas novas ou pegar desafios diferentes no dia a dia.”

Resposta 2: “Também não vejo tanto. Seria bem legal se tivesse mais espaço pra crescer e desenvolver novas habilidades, assim a gente se sentiria mais motivado e envolvido com o trabalho.”

A resposta à pergunta revela que o colaborador não identifica chances de crescimento ou desenvolvimento profissional dentro da organização. Segundo Pilatti (2012), com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, fatores motivacionais como a aquisição contínua de conhecimentos, o enfrentamento de novos desafios e o aprimoramento de habilidades são fundamentais para estimular a motivação intrínseca, o engajamento e a satisfação dos funcionários. A falta dessas oportunidades pode resultar em desmotivação, menor comprometimento e desempenho prejudicado. Dessa

maneira, a resposta evidencia a importância de implementar práticas organizacionais que promovam capacitação, desafios e evolução de carreira, fortalecendo a motivação e contribuindo para a produtividade e eficácia da equipe.

Ao ser perguntado se o trabalho atual permite que use seus talentos e explore seu potencial:

Resposta 1: “Não muito, pra ser sincero. O trabalho acaba sendo mais repetitivo e rotineiro do que eu gostaria. Às vezes sinto que faço as mesmas tarefas todos os dias e não tem muita variação, o que deixa o dia meio monótono.”

Resposta 2: “Não permite tanto. Isso deixa pouco espaço pra usar minhas capacidades ao máximo e explorar todo o meu potencial. Acho que se tivesse mais desafios diferentes ou oportunidades de criar soluções novas, o trabalho seria mais motivador e a gente se sentiria mais engajado.”

A resposta indica que o colaborador não percebe oportunidades de aplicar seus talentos e desenvolver seu potencial no trabalho. Segundo Bueno (2002), na perspectiva da Teoria de Maslow, essa limitação afeta a motivação intrínseca, engajamento e satisfação, podendo resultar em desmotivação e menor desempenho. A situação evidencia a necessidade de práticas que promovam desenvolvimento, desafios e aplicação das competências, fortalecendo a produtividade e a motivação organizacional.

Ao ser questionados em que medida sentem que esse emprego contribui para seus projetos de vida e realização pessoal:

Resposta 1: “Na prática, não sinto que esse trabalho esteja ajudando muito nos meus projetos de vida. Às vezes parece que a rotina do dia a dia acaba tomando conta, e a gente não consegue ver como o que faz aqui contribui para crescer ou alcançar objetivos maiores.”

Resposta 2: “Não sinto também. Ele acaba sendo mais uma rotina do que algo que realmente faça a gente evoluir ou aprender coisas novas. Seria legal ter mais oportunidades de desenvolver habilidades ou de se envolver em atividades que façam sentido pro nosso crescimento pessoal e profissional.”

Evidencia-se uma carência de fatores relacionados à autorrealização. Segundo Bueno (2002), ao abordar as teorias de motivação humana de Maslow, o trabalho deve atender às necessidades mais elevadas do indivíduo — como autoestima e realização — para que ocorra engajamento genuíno. A ausência dessa correspondência sugere que o colaborador se

encontra em níveis mais básicos da pirâmide de necessidades, sem alcançar o estágio de realização pessoal por meio do trabalho.

Quando interrogados em como avaliam a qualidade de vida no trabalho e como isso influencia no seu desempenho:

Resposta 1: “Eu vejo isso como algo muito importante. Quando o dia a dia é mais leve e o ambiente é justo, a gente consegue trabalhar com mais tranquilidade e foco. Dá pra organizar as tarefas sem sentir aquela pressão constante, o que deixa tudo mais fluido.”

Resposta 2: “É necessário. Sem aquele estresse que atrapalha o desempenho, a gente consegue render melhor e se sentir mais motivado durante o trabalho. Isso também ajuda a equipe a se entender melhor e a colaborar de forma mais natural, sem tensões desnecessárias.”

Essa resposta e percepção está em consonância com a teoria dos dois fatores de Herzberg, discutida por Pilatti (2012), que diferencia os fatores motivacionais (ligados ao conteúdo do trabalho) dos fatores higiênicos (relacionados às condições do ambiente). Assim, a valorização de um ambiente equilibrado e justo reflete a importância dos fatores higiênicos para evitar a insatisfação e permitir um desempenho adequado.

Quando inquiridos se algo poderia ser melhorado para aumentar seu bem-estar e motivação na livraria:

Resposta 1: “Acho que algumas coisas poderiam melhorar pra deixar o dia a dia mais leve, por exemplo, poder sentar um pouco durante o expediente. Isso ajudaria a descansar um pouco e evitar aquele cansaço acumulado que às vezes atrapalha o ritmo do trabalho.”

Resposta 2: “Também seria ótimo ter mais liberdade pra criar promoções ou sorteios. Ter espaço pra sugerir e testar ideias deixaria o trabalho mais interessante, dinâmico e motivador, além de dar um senso maior de participação no dia a dia da livraria.”

A resposta sugere melhorias e relaciona-se aos estudos de Fayard e Weeks (2014), que discutem a influência do espaço físico e da autonomia nas experiências de trabalho. As autoras destacam que ambientes confortáveis e que favorecem a autonomia contribuem para o bem-estar e a motivação dos funcionários, o que se reflete diretamente na produtividade e no engajamento.

Quando questionados como avaliam o equilíbrio entre suas expectativas pessoais e o que a organização oferece:

Resposta 1: “Pra ser sincero, eu não crio muitas expectativas em relação ao trabalho. Faço meu melhor no dia a dia e tento lidar com o que aparece, seja uma tarefa nova ou um desafio inesperado. Isso ajuda a não ficar frustrado com situações que fogem do meu controle.”

Resposta 2: “Não espero grandes mudanças da empresa, então foco mais em fazer bem o que posso e aproveitar o que dá no dia a dia. Dessa forma, consigo manter a motivação e me sentir útil sem depender de grandes transformações externas.”

O colaborador demonstra um distanciamento emocional e motivacional em relação à organização. Essa falta de expectativa pode ser interpretada à luz das discussões de Robbins (2016) sobre comportamento organizacional, especialmente no que tange à satisfação e ao comprometimento no trabalho. A ausência de expectativa indica um baixo nível de envolvimento, possivelmente decorrente de experiências organizacionais que não correspondem às necessidades individuais do trabalhador.

Entrevista realizada com os líderes:

Quando questionados sobre como descrevem a cultura organizacional da empresa:

Resposta 1: “Eu diria que nossa cultura é muito voltada para o acolhimento — tanto com os clientes quanto com os colaboradores. Prezamos por um ambiente leve, onde todos se sintam à vontade para trocar ideias e crescer.”

Resposta 2: “Concordo. Temos uma cultura que mistura o amor pelos livros com o compromisso de oferecer um bom atendimento. É uma empresa pequena, então a colaboração e a comunicação direta fazem parte do nosso dia a dia.”

Quando questionados sobre como acreditam que a liderança contribui para manter ou transformar a cultura da empresa:

Resposta 1: “A liderança é o espelho da cultura. Se queremos um time comprometido, precisamos mostrar isso no exemplo. Acho que o líder sustenta a cultura quando age com coerência e transparência.”

Resposta 2: “Exato. A forma como tratamos as pessoas, como ouvimos e como reagimos aos erros influencia muito. Pequenas atitudes diárias dos líderes reforçam — ou mudam — a cultura.”

Ao ser perguntado como descreveriam seu estilo de liderança:

Resposta 1: “Eu sou mais participativa e próxima. Gosto de conversar, entender como cada um está se sentindo e estimular o diálogo.”

Resposta 2: “Já eu sou mais direto e voltado para resultados, mas aprendi a equilibrar isso com empatia. Acho que juntos conseguimos unir o cuidado com as pessoas e o foco nas metas.”

Ao ser questionados sobre quais práticas adotam para motivar a equipe no dia a dia:

Resposta 1: “Tentamos reconhecer o esforço de cada um, mesmo nas pequenas coisas. Valorizamos ideias novas, damos autonomia e procuramos elogiar em público.”

Resposta 2: “Também criamos pequenas metas e desafios, como campanhas internas de vendas com prêmios simples — isso deixa o trabalho mais leve e divertido.”

Quando interrogados em como lidam com situações em que os colaboradores demonstram desânimo ou queda de desempenho:

Resposta 1: “Primeiro, a gente conversa. Às vezes é algo pessoal, outras vezes é algo na rotina de trabalho que pode ser ajustado. Tento sempre ouvir antes de cobrar.”

Resposta 2: “Depois dessa escuta, procuramos realinhar expectativas e oferecer suporte. Se for necessário, ajustamos tarefas ou oferecemos treinamentos. A ideia é ajudar a pessoa a se reencontrar com o propósito do trabalho.”

Quando inquiridos se acreditam que o exemplo pessoal do líder influencia o comportamento dos colaboradores:

Resposta 1: “Totalmente. Se o líder chega atrasado, o time acha que também pode. Se o líder é comprometido, o grupo tende a seguir o mesmo caminho.”

Resposta 2: “As pessoas observam mais o que fazemos do que o que dizemos. Por isso, procuramos ser coerentes: se cobramos pontualidade, cumprimos; se falamos de empatia, praticamos.”

Quando questionados sobre o que consideram mais importante para manter os colaboradores motivados:

Resposta 1: “Sentirem que são parte de algo maior. Quando percebem que o trabalho deles tem impacto — que um cliente voltou porque foi bem atendido, por exemplo — isso motiva muito.”

Resposta 2: “E também o reconhecimento. Às vezes um simples “obrigado” faz mais diferença que qualquer bônus. As pessoas querem ser vistas e valorizadas.”

Ao serem questionados sobre como é o processo de comunicação com a equipe:

Resposta 1: “É bem direto. Conversamos todos os dias, seja para organizar tarefas, seja para trocar ideias. Procuramos manter um canal aberto e sem formalidade excessiva.”

Resposta 2: “Temos também reuniões rápidas semanais, onde todo mundo pode opinar. Isso ajuda a manter o time alinhado e evita mal-entendidos.”

Quando indagados sobre a forma como o reconhecimento é trabalhado dentro da equipe:

Resposta 1: “Procuramos reconhecer em público, seja num grupo de mensagens ou numa conversa em equipe. Também incentivamos que os próprios colegas reconheçam uns aos outros.”

Resposta 2: “E em algumas datas específicas, fazemos pequenas homenagens ou brindes simbólicos. Não é sobre o valor material, mas sobre demonstrar apreço.”

Ao serem questionados sobre como avaliam a própria influência sobre o clima e a motivação da equipe:

Resposta 1: “Acho que temos uma influência direta. Quando estamos bem e engajados, o time sente e acompanha. Quando estamos sobrecarregados, isso também transparece.”

Resposta 2: “Por isso, procuramos manter o equilíbrio e o diálogo. Entendemos que ser líder é estar disponível, inspirar e cuidar — porque o clima começa de cima.”

Sendo assim, os líderes da Livraria Amo Livros apresentam um estilo híbrido de liderança, com predominância Participativa/Democrática, caracterizada pelo diálogo, escuta e envolvimento da equipe (Robbins, 2016); Transformacional moderado, ao inspirarem pelo exemplo, reforçarem valores e promoverem engajamento (Oliveira; Silva, 2011); e Situacional, ao ajustarem suporte e orientação conforme a necessidade individual e o contexto (Hersey; Blanchard, 1986).

Quadro 2 - Triangulação: Livraria Amo Livros

Tema / Foco	Evidências de Funcionários	Evidências de Líderes	Observação / Documentos	Interpretação Teórica
Condições de	Ambiente	Preocupação em	Espaço físico	Pilatti (2012),

trabalho e QVT	tranquilo, pausas respeitadas; espaço confortável, mas iluminação e ergonomia poderiam melhorar	manter clima leve e espaço adequado	organizado, mas limitado; falta de som ambiente que resulta em clima pouco estimulante, gerando baixa produtividade	Bueno (2002), Chiavenato (2014): boas condições sustentam bem-estar e desempenho
Estabilidade e segurança	Sensação de instabilidade; falta de clareza sobre decisões futuras	Reconhecem que comunicação clara aumenta confiança	Políticas internas existem, mas informalidade predomina	Herzberg (1959), Schein (2017): ausência de fatores higiênicos reduz motivação e confiança
Clima e cooperação	Boa colaboração entre colegas e líderes; ambiente harmonioso	Valorizam diálogo, acompanhamento o próximo e feedback	Observação confirma interações cooperativas	Robbins (2016): clima positivo aumenta satisfação, engajamento e desempenho
Reconhecimento e valorização	Pertencimento forte, mas reconhecimento parcial	Práticas de reconhecimento informal e em datas especiais	Documentos mostram reconhecimento formal esporádico	Herzberg (1959), Bueno (2002): reconhecimento é fator motivacional essencial
Oportunidades de desenvolvimento	Falta de desafios e aprendizado; trabalho repetitivo	Criam pequenas metas e desafios informais	Ausência de plano formal de desenvolvimento	Herzberg (1959), Bueno (2002): desenvolvimento profissional e desafios aumentam motivação e engajamento
Expectativas e motivação	Baixa expectativa de mudanças; foco no dia a dia	Reconhecem necessidade de motivação contínua e cultura participativa	Questionários indicam satisfação moderada	Robbins (2016), Alves (2005): alinhamento entre expectativas e organização influencia engajamento
Estilo de liderança	Líderes próximos, acessíveis; apoio disponível	Liderança participativa, equilibrando cuidado com foco em resultados	Observação confirma liderança presente e dialogante	Hersey & Blanchard (1986), Alves (2005): liderança adaptativa e participativa fortalece motivação e cultura

Fonte: Quadro elaborado pelo autor de acordo com base literária (Alves, 2005; Bueno, 2002; Chiavenato, 2014; Hersey; Blanchard, 1986; Pilatti, 2012; Robbins, 2016; Schein, 2017).

O quadro revela coerência entre as percepções dos funcionários e dos líderes, embora existam lacunas estruturais e formais nas práticas de gestão e condições de trabalho. De modo geral, o ambiente é positivo e cooperativo, mas carece de melhorias em aspectos físicos, comunicacionais e de desenvolvimento profissional. As teorias de Herzberg, Robbins, Schein, Pilatti, Bueno e Chiavenato ajudam a compreender como esses fatores influenciam o engajamento, a motivação e a cultura organizacional.

Em síntese, os resultados indicam que a Livraria Amo Livros possui uma cultura organizacional baseada em proximidade, diálogo e cooperação, o que favorece o clima interno e o engajamento afetivo. Entretanto, a informalidade das políticas de reconhecimento, comunicação e desenvolvimento profissional revela desafios para a consolidação de uma cultura organizacional sustentável. A formalização desses processos é recomendada como estratégia para fortalecer a motivação, a estabilidade e o desempenho coletivo da equipe.

Quadro 3 - Recomendações para Livraria Amo Livros

Tema / Foco	Recomendações
Condições de trabalho e QVT	Ajustar ergonomia e iluminação; manter pausas e ritmo equilibrado.
Estabilidade e segurança	Melhorar comunicação sobre decisões e expectativas; formalizar políticas de segurança no trabalho.
Clima e cooperação	Manter práticas de colaboração e diálogo; incentivar trocas informais e apoio mútuo.
Reconhecimento e valorização	Implementar feedback estruturado e contínuo; valorizar resultados de forma regular.
Oportunidades de desenvolvimento	Criar plano formal de capacitação, desafios e evolução de carreira.
Expectativas e motivação	Estabelecer metas claras e comunicação sobre oportunidades de crescimento.
Estilo de liderança	Continuar práticas participativas; treinar líderes para feedback e acompanhamento contínuo.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor baseado em observações empíricas (2025).

O Quadro 3 apresenta um conjunto de recomendações elaboradas a partir da triangulação dos dados obtidos junto aos funcionários, líderes e documentos internos da Livraria Amo Livros. As sugestões visam corrigir fragilidades

identificadas na cultura organizacional e nas práticas de gestão, ao mesmo tempo em que buscam consolidar os pontos fortes existentes, como o clima colaborativo e o estilo de liderança participativa.

De forma geral, as recomendações apresentadas apontam para um processo de amadurecimento organizacional da livraria. A adoção das ações sugeridas permitirá fortalecer a cultura interna, estruturar práticas formais de gestão e promover um ciclo contínuo de desenvolvimento humano e profissional. Assim, a empresa poderá consolidar uma cultura de aprendizagem, reconhecimento e engajamento sustentável, alinhada às boas práticas de gestão contemporâneas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo compreender de que forma a liderança dos proprietários da Livraria Amo Livros influencia a construção da cultura organizacional e a motivação dos colaboradores. A partir da análise qualitativa realizada, foi possível constatar que a cultura da empresa reflete diretamente os valores, comportamentos e práticas cotidianas dos sócios, cuja atuação próxima e exemplar constitui o principal fator de coesão e engajamento da equipe.

Os resultados evidenciam que o modelo de liderança adotado combina características participativas, transformacionais e situacionais, promovendo envolvimento, inspiração e adaptação às necessidades individuais dos colaboradores. Essa postura fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para a consolidação de uma identidade organizacional sólida, sustentada pelo diálogo, comprometimento e valorização do trabalho em equipe.

Com a presente pesquisa foi possível concluir que a cultura organizacional da Livraria Amo Livros é resultado direto da liderança e dos valores de seus proprietários, cuja atuação influencia de maneira decisiva a motivação e o empenho dos colaboradores. O exemplo diário, a proximidade com clientes e o comprometimento pessoal configuram-se como práticas que se estendem à equipe, consolidando uma identidade organizacional própria.

Como recomendações, sugere-se:

- (1) a formalização de mecanismos de reconhecimento e feedback;
- (2) o investimento em treinamentos e ações de capacitação alinhados à cultura da empresa;

(3) o fortalecimento da comunicação interna como instrumento de engajamento;

(4) o desenvolvimento de estratégias de sucessão cultural, reduzindo a dependência exclusiva da liderança dos proprietários.

Esse estudo evidencia que, em pequenas empresas - assim como nas grandes empresas, a liderança exercida pelos proprietários não apenas orienta processos, mas molda a cultura organizacional em sua essência. A prática diária, aliada a valores consistentes, pode transformar-se em poderosa ferramenta de motivação, engajamento e desempenho coletivo.

Como perspectiva para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação do estudo para outros segmentos de pequenas empresas, de modo a comparar diferentes estilos de liderança e seus impactos sobre a cultura organizacional. Além disso, estudos longitudinais poderiam investigar como a sucessão de lideranças afeta a continuidade dos valores e práticas em negócios familiares consolidados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, sabedoria e perseverança ao longo desta caminhada.

À minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por acreditarem em mim mesmo nos momentos de maior desafio. Cada palavra de incentivo e cada gesto de carinho foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Ao Centro Universitário Integrado, pela estrutura, pelos professores dedicados e pelo ambiente que inspira crescimento intelectual e humano.

À minha orientadora, Mestre Alexandra Cardoso, pela paciência, pela orientação cuidadosa e por todo o conhecimento compartilhado, que foram fundamentais para a construção deste trabalho.

Agradeço, também, à Livraria Amo Livros, pela confiança e pela oportunidade de realizar esta pesquisa. O acolhimento e a disponibilidade em compartilhar informações foram decisivos para o desenvolvimento deste estudo sobre cultura organizacional em pequenas empresas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com esta jornada acadêmica, deixo minha mais sincera gratidão.

REFERÊNCIAS

- (1) ALVES, M. C. **Análise motivacional da equipe de vendas no setor bancário: estudo de caso de um banco brasileiro**. 2005. 74 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2005.
- (2) BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. 4 , n. 6, p. 1-25, 2002.
- (3) CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- (4) DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical Education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.
- (5) FAYARD, A. L.; WEEKS, J. Who moved my cube? Creating workspaces that actually work. **Harvard Business Review**, 2014.
- (6) FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Estudo revela que 66% das micro e pequenas empresas estão nos níveis iniciais de maturidade digital**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.
- (7) GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- (8) HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- (9) OLIVEIRA, D.; SILVA, C. L. M. Cultura organizacional em pequenas empresas: o papel da liderança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 234–252, 2011.
- (10) PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, p. 18-24, 2012.
- (11) ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson Education, 2016.
- (12) SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SIMPAR

Simpósio de Pesquisa, Extensão e Inovação do Paraná

Realização



Núcleo de
Empreendedorismo,
Pesquisa e Extensão
Integrado

Apoio



FUNDAÇÃO
ARAUCÁRIA
Apelo ao Desenvolvimento Científico
e Tecnológico do Paraná

- (13) VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- (14) YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.