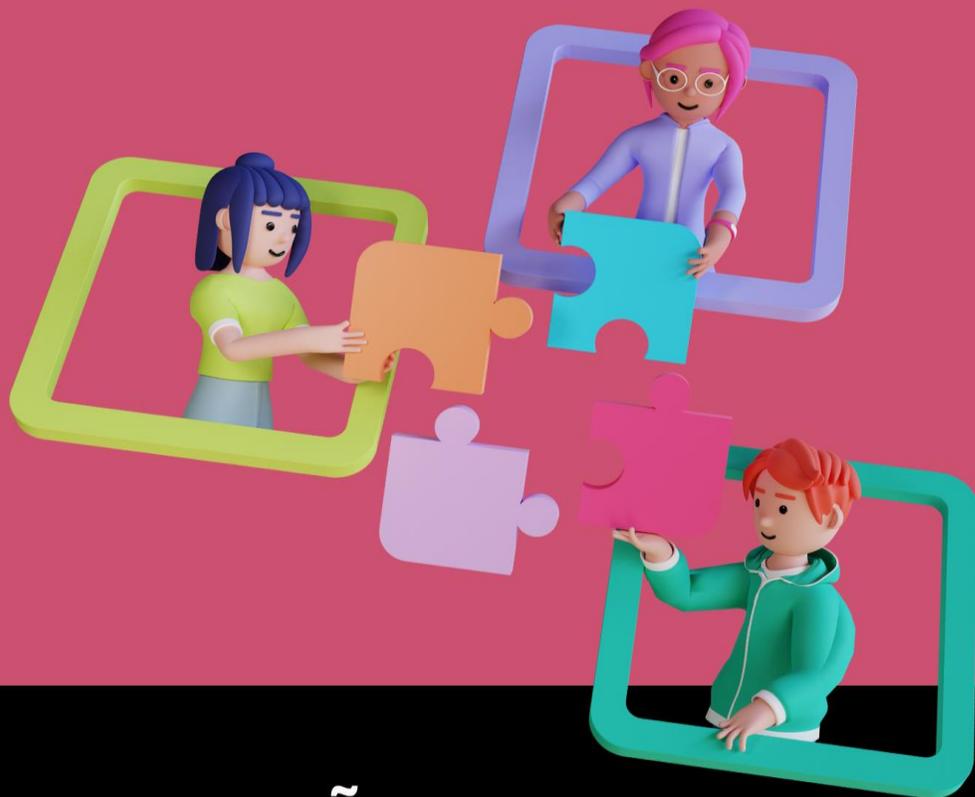


**RHUBENS EWALD** MOURA RIBEIRO  
**INDIRA GANDHI** BEZERRA DE SOUSA  
ORGANIZADORES



# GESTÃO DE PESSOAS

E LIDERANÇA NA PRÁTICA

Volume 2

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES

**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
SANTA AGOSTINHA



**GESTÃO DE PESSOAS E  
LIDERANÇA NA PRÁTICA:  
CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E  
APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

**v. 2**



**RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO  
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA**

**GESTÃO DE PESSOAS E  
LIDERANÇA NA PRÁTICA:  
CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E  
APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES  
v. 2**

**TERESINA-PI**

**LESTU**  
Publishing Company

## Organizadores

Rhubens Ewald Moura Ribeiro  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

## Diagramação

Ana Kelma Cunha Gallas  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

## Capa e Edição de Arte

Ana Kelma Cunha Gallas  
Dâmaris Gomes de Araújo Ferreira

## Revisão de Português

Maria Luzinete de Moraes Alves

## Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas  
Carlos Eduardo Gonçalves Leal  
Dina Ester Matias Coêlho  
Edson Rodrigues Cavalcante  
Eduarda e Silva da Cunha  
Elizete Alves de Oliveira  
Fabiana da Silva Xavier Ribeiro  
Gilberto de Araújo Costa  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa  
Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger  
Joelson Obregão Matoso  
Kaíque Barbosa de Moura  
Lessandra Ribeiro Carvalho  
Lucyana Nahmias Ferreira  
Maria Luzinete de Moraes Alves  
Renildo de Sousa Maia  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro  
Vinicius Sales Oliveira Coelho

EDITORA LESTU

**LESTU**  
Publishing Company

Editora, Gráfica e Consultoria  
Ltda - Rua Olavo Bilac, 1951  
Teresina-PI 64.001-800, Brasil.

Contato: [editora@lestu.org](mailto:editora@lestu.org)  
site: [www.lestu.com.br](http://www.lestu.com.br) |  
Whatsapp: (86) 99522-7141  
Imagens da obra: Canva  
(Creative Commons)



## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Edson Rodrigues Cavalcante 1649/CRB3

R484g Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Orgs.), v. 2. Teresina: Lestu, 2024.

173 p. *online*. pdf.

ISBN: ISBN: 978-65-85729-08-6

DOI: [doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-08-6](https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-08-6)

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Diversidade. 6. *Downsizing*. 7. Clima Organizacional. I. Organizadores. II. Título. III. Editora.

CDD: 658.3

## Índices para catálogos sistemáticos:

1. Administração: Gestão Geral. Gestão de pessoal (Gestão de recursos humanos)

# Organizadores

---



## Rhubens Ewald Moura Ribeiro

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências profissionais como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (EXÉRCITO-MD), Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador da UFPI, Diretor de Patrimônio Imobiliário do Estado do Piauí, Diretor Chefe de Gabinete do Instituto de Terras do Piauí (INTERPI), Coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (UNIFSA) e Docente do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA).

Currículo Lattes: <https://linktr.ee/rhubens7>  
E-mail: [rhubens.ribeiro@gmail.com](mailto:rhubens.ribeiro@gmail.com)

## Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Doutora em Administração (2018-2022) pelo PPGADM/UFPR; Mestre em Administração (2017) pelo PPGADM/UFPR; Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2016) pela Uninovafapi; Graduada em Administração (2014) pela Universidade Estadual do Piauí; Graduada em Direito (2015) pela Uninovafapi. Professora efetiva do curso de Administração, da Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Membro do Núcleo de Estudos e Projeto em Inovação e Sustentabilidade (NEPIS). Desenvolve pesquisas em Administração, principalmente em inovação social, empresa social e empreendedorismo social, finanças sociais e valor social.



Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7980236944034047>  
E-mail: [indirabs@frn.uespi.br](mailto:indirabs@frn.uespi.br)



# Recomendações



Uma abordagem científica, direcionada aos profissionais da administração, mas convidativa para todos os envolvidos. *Gestão de Pessoas, Liderança na Prática* é uma obra que sintetiza estudos atuais e relevantes da vida com o outro, seja no setor privado ou público, no empresarial ou pessoal, sem descuidar das novas possibilidades, desafios e tendências globais.

## **Alexandre Nunes Bezerra do Nascimento**

*Oficial de Justiça, Avaliador Federal*



O segundo volume do livro “*Gestão de pessoas e liderança na prática*” traz novamente casos bem interessantes e estudos que podem contribuir, de maneira significativa, com a formação inicial e continuada de profissionais da área de gestão. Diferentes organizações também podem se beneficiar dos resultados das pesquisas que compõem os capítulos dessa obra devido às possibilidades de análise dos temas abordados e porque tratam de questões emergentes da sociedade contemporânea. O viés educativo desse livro merece destaque. Ademais, oferecer aplicações práticas à vida cotidiana das organizações demonstra a relevância do diálogo entre o meio acadêmico e o profissional.

## **Priscila Ximenes Souza do Nascimento**

*Pedagoga, Doutora em Educação e Professora da Escola de Educação e Humanidades da PUCPR*



# Sumário

	<b>PREFÁCIO</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>EMPATIA: IMPACTO NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES</b> <i>Hélio do Nascimento Almendra, Nilson Pereira Linhares e Rhubens Ewald Moura Ribeiro</i>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>A INFLUÊNCIA DO MODELO DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES E NO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> <i>Felipe Lopes Nunes, Fredylene Melo dos Santos Siqueira, Lays Viviana dos Santos Pereira, Tailane de Sousa Ferreira da Silva e Rhubens Ewald Moura Ribeiro</i>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>OTIMIZAÇÃO DA LIDERANÇA NA SUPERVISÃO DE UMA EQUIPE DE ATENDIMENTO NO RAMO DE DELIVERY</b> <i>Brena Pessoa de Macêdo, Francisca Lidiane Chagas Ferreira, Josimar Santos de Sousa Júnior e Rhubens Ewald Moura Ribeiro</i>	<b>73</b>
<b>4</b>	<b>POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO SOBRE GÊNERO E DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES</b> <i>Daniele Silva Carvalho, Juliana de Sousa Brito, Natália Lopes Caldas, Sávio Manoel Alves Cardoso e Rhubens Ewald Moura Ribeiro</i>	<b>99</b>
<b>5</b>	<b>ALCANCE DE METAS COM REDUÇÃO DE QUADRO: OS DESAFIOS PARA GARANTIR A MOTIVAÇÃO EM UM CENÁRIO DE <i>DOWNSIZING</i></b> <i>Nayana Bárbara Matos Amorim, Apolo Zeus de Moraes e Rhubens Ewald Moura Ribeiro</i>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DO CURRÍCULO NO PROCESSO DE SELEÇÃO: PERSPECTIVAS DO CANDIDATO E DO RECRUTADOR</b> <i>Francisco José Nunes de Brito, Robert Vinicius da Silva Cardoso e Vinicius Sales Oliveira Coelho</i>	<b>139</b>
<b>7</b>	<b>A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> <i>Araci Emilly Neres Barroso, Débora Ruth Rodrigues dos Santos Paz, Natalia Karine dos Santos Moura, Ruth Mayre Alves da Silva e Vinicius Sales Oliveira Coelho</i>	<b>147</b>

**CONSELHO EDITORIAL**

**165**

**AGRADECIMENTOS**

**173**

# Prefácio

No cenário dinâmico e competitivo dos negócios contemporâneos, a gestão de pessoas e a liderança são pilares essenciais para o sucesso organizacional. Este segundo volume do livro, "**Gestão de Pessoas e Liderança na Prática**", através de *cases* e estudos feitos por alunos orientados pelos professores Rhubens Ewald, Indira Gandhi e Vinicius Sales, oferece uma exploração abrangente e prática de temas críticos que afetam diretamente o desempenho e o ambiente de trabalho nas empresas modernas.

No primeiro capítulo, "**Empatia: Impacto na Motivação e no Clima Organizacional das Organizações**", foi explorado como a empatia, uma habilidade humana fundamental, pode transformar o ambiente de trabalho. Compreender e compartilhar as emoções dos outros não apenas melhora o clima organizacional, mas também é um motor poderoso para a motivação e a coesão da equipe.

O segundo capítulo, "**A Influência do Modelo de Liderança no Comportamento dos Colaboradores e no Clima Organizacional**", investiga como diferentes estilos de liderança moldam o comportamento dos colaboradores e, por extensão, o clima da organização. Este capítulo fornece *insights* valiosos sobre como líderes eficazes podem inspirar e guiar suas equipes para alcançar objetivos comuns.

No terceiro capítulo, "**Otimização da Liderança na Supervisão de uma Equipe de Atendimento no Ramo de Delivery**", foi abordado sobre os desafios específicos enfrentados por líderes em setores de serviços rápidos e exigentes. As práticas de liderança aqui destacadas são essenciais para manter a eficiência e a satisfação do cliente em um ambiente de entrega

sob demanda.

O quarto capítulo, "**Políticas de Educação sobre Gênero e Diversidade Sexual nas Organizações**", aborda um tema cada vez mais relevante e necessário no local de trabalho. A inclusão e o respeito pela diversidade não são apenas questões éticas, mas também estratégicas, que podem enriquecer a cultura organizacional e fomentar um ambiente mais inovador e produtivo.

No quinto capítulo, "**Alcance de Metas com Redução de Quadro: Os Desafios para Garantir a Motivação em um Cenário de Downsizing**", foram exploradas as complexidades de manter a moral e a produtividade durante reduções de pessoal. Este capítulo oferece estratégias para líderes que buscam navegar por esses tempos difíceis com integridade e foco nos objetivos organizacionais.

O sexto capítulo, "**A Importância do Currículo no Processo de Seleção: Perspectivas do Candidato e do Recrutador**", fornece uma visão dupla sobre o papel crucial do currículo na seleção de talentos. Entender as expectativas e preocupações de ambos os lados é essencial para um processo de recrutamento eficaz e justo.

Por fim, o sétimo capítulo, "**A Influência da Liderança Transformacional na Cultura Organizacional**", examina como líderes transformacionais podem revitalizar uma organização. Ao inspirar uma visão compartilhada e incentivar a inovação, esses líderes podem criar uma cultura organizacional vibrante e resiliente.

Ao longo deste livro, o objetivo dos autores é fornecer aos leitores não apenas uma compreensão teórica dos conceitos de gestão de pessoas e liderança, mas também ferramentas práticas e aplicáveis para aprimorar suas habilidades de liderança no dia a dia. Convido você a explorar estes temas e descobrir como a gestão eficaz de pessoas e a liderança podem moldar e impactar o futuro de qualquer organização.

**Boa leitura!**

**Professor JEX XAVIER**



Currículo Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/9227926219589748>



# EMPATIA: IMPACTO NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

Hélio do Nascimento Almendra  
Nilson Pereira Linhares  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

## RESUMO

A empatia tem se tornado uma preocupação nas organizações atuais, pois esse olhar humanizado para os colaboradores contribui significativamente para o bem-estar no ambiente de trabalho. Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo foi analisar o impacto da empatia na motivação e no clima organizacional das empresas. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar os principais fatores relacionados à empatia nas organizações; ii) discutir os elementos que influenciam a motivação dos colaboradores; e iii) descrever a relação entre empatia e motivação no ambiente corporativo. A metodologia adotada consistiu em uma revisão integrativa da literatura. Os resultados revelaram que os colaboradores consideram o olhar humanizado por parte dos líderes e um bom relacionamento entre colegas como promotores do bem-estar e do bom desempenho no trabalho. Concluiu-se que a empatia é um fator crucial para impulsionar a motivação dos colaboradores e que líderes devem se preocupar com o bem-estar e a qualidade das relações entre os membros da equipe, a fim de promover um clima organizacional positivo e aumentar o desempenho no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Empatia. Motivação. Clima organizacional.

---

<sup>1</sup> Trabalho publicado nos anais da home editora. LINHARES, N. P.; ALMENDRA, H. N. RIBEIRO, R. E. M. A empatia impacta a motivação e o clima organizacional das organizações. Home Editora. – Belém: Home, 2023. Disponível em: <https://www.homeeditora.com/trabalho-2023/9e6b66a8-0537-4d03-a0c9-97ed690be4c9>.

## INTRODUÇÃO

A empatia é o resultado emocional à dificuldade percebida de outra pessoa, ou seja, a empatia é a habilidade de compreender as emoções de outra pessoa e, conseqüentemente, a capacidade de se colocar no lugar do outro (Snyder, 2009; Kohlberg, 1969).

Desta forma, considera-se que o clima organizacional é o ambiente psicológico e social de uma organização, por meio do qual os colaboradores são orientados em seu comportamento. A concepção de clima organizacional retrata um aspecto mais extenso da influência do ambiente em relação à motivação (Sanches; Castro, 2015), haja vista que está relacionado com o grau de satisfação e as necessidades dos funcionários (Wegner *et al.*, 2018). Assim, sabe-se que a motivação tem sua origem em necessidades, próprias de cada pessoa (Vogelmann, 2012).

Diante disto, o presente estudo apresenta como problemática: “Como a empatia impacta a motivação e o clima organizacional das instituições?”. No que se refere aos objetivos, o objetivo geral é analisar como a empatia afeta a motivação e o clima organizacional das instituições; e os objetivos específicos são: i) identificar os fatores relacionados à empatia nas organizações; ii) discorrer sobre os fatores que afetam a

motivação nas organizações; e iii) descrever a relação entre empatia e motivação nas organizações.

Diante do exposto, o presente estudo surgiu com o intuito de investigar como a empatia impacta na motivação e no clima organizacional das instituições, haja vista que as organizações atraem e mantêm pessoas que se adaptam a seu clima. Assim, o clima organizacional é considerado o “meio ambiente psicológico” da organização, componente importante para a vida organizacional e as relações interpessoais (Gomes, 2002). Com isto, considera-se a empatia como um componente importante na liderança, considerando que equipes de trabalho são compostas por seres humanos carregados de emoções, com personalidades diversas, histórias de vida e experiências (Coelho, 2018).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Os fatores relacionados à empatia nas organizações**

Nas organizações, a equipe de trabalho é composta por pessoas que realizam atividades para alcançar um objetivo, sendo que, entre os membros da equipe, deve haver confiança, empatia, afetividade, afinidade e respeito à individualidade (Wegner *et al.*, 2018).

Um bom desempenho organizacional requer dos gestores a capacidade para unir os elementos que compõem a estrutura

organizacional, a exemplo de como a avaliação de aspectos ligados à organização do trabalho e seu impacto sobre a saúde do trabalhador mostra-se fundamental na construção de práticas de cuidado mais humanizadas no campo da saúde pública. De modo que, para alcançá-las, também é necessário cuidar dos próprios profissionais da área da saúde, constituindo equipes de trabalho saudáveis e, por isso mesmo, capazes de promover a humanização do serviço (Mello; Reis; Ramos, 2018).

Esse olhar humanizado remete à empatia, a qual é a capacidade de sentir o que o outro sente ou de se colocar no lugar do outro, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais solidária, voltada para o respeito mútuo, a cooperação e o cumprimento dos direitos humanos (Camino; Luna; Rique, 2013). Por isso, a empatia é um fenômeno que tem recebido crescente investigação na atualidade, reconhecida recentemente como um mecanismo que contribui para o bem-estar humano e o equilíbrio social (Coelho, 2018).

Ademais, a empatia está relacionada ao bem-estar no trabalho, pois compreende o afeto positivo e negativo, constituído de emoção, realização e a percepção de expressividade no trabalho, considerando o desenvolvimento de habilidades e potencialidades para o alcance de metas pessoais (D'Souza; César, 2022).

Assim, compreende-se que a empatia é um fator importante para o clima organizacional, haja vista que este é um conjunto de percepções e conceitos que as pessoas de uma organização desenvolvem e compartilham, afetando a forma como se relacionam no trabalho (Chiavenato, 2004).

Todas essas definições de clima organizacional refletem uma preocupação crescente nas instituições, pois o capital humano vem se destacando a cada dia como o principal diferencial de uma organização, na medida em que, por meio dele, a empresa pode continuar com as suas atividades cotidianas e alcançar a respectiva sobrevivência, inclusive a longo prazo (Abreu *et al.*, 2013).

Portanto, a empatia como instrumento de gestão vem sendo um caminho pensado como possível, dado que possibilita a transformação nas relações humanas e profissionais, proporcionando relacionamentos mais saudáveis e duradouros no ambiente organizacional (Coelho, 2018).

## **2.2 Os fatores que afetam a motivação nas organizações**

A motivação é uma condição interna do indivíduo; no entanto, compreende-se que o ambiente contribui para seu desenvolvimento, pois é a partir dele que o homem constrói a percepção da própria realidade (Gomes, 2002).

Desse modo, a motivação vem sendo cada vez mais valorizada nas organizações, pois um ambiente de trabalho agradável desperta nos colaboradores uma motivação e uma maior produtividade e, desta forma, resultados melhores e satisfatórios para a empresa (Sousa; Ribeiro, 2021).

Nesse sentido, observa-se que, além de um bom salário, devem ser consideradas outras questões, como as que envolvem a valorização e a autorrealização no ambiente de trabalho, para atender às necessidades dos colaboradores. Por isso, atualmente, o reconhecimento e a satisfação das necessidades sociais estão em alta, e os funcionários passaram a ser percebidos como capital intelectual das organizações e departamentos de Gestão de Pessoas foram criados (Beiler, 2018).

Nesse contexto, ressalta-se a importância do clima organizacional, o qual pode ser definido como o centro psicológico existente em uma organização ou setor. Expressa-se pela forma como os indivíduos percebem o ambiente e como isso reflete em seu comportamento, tendo relação com a motivação dos grupos. Conseqüentemente, o resultado da visão dos funcionários sobre a empresa pode ser positivo e benéfico ou negativo e maléfico (Knapik, 2008).

Desta forma, o fator que está evidentemente relacionado com a motivação dos funcionários é o ambiente de trabalho, de modo que, quando existe motivação, o ambiente é positivo, e o

clima é de colaboração, interesse e satisfação. Ao contrário, em ambientes desmotivadores, percebe-se um sentimento de frustração, insatisfação, redução na produtividade e qualidade, e surgem novos conflitos (Beiler, 2018).

### **2.3 A relação entre empatia e motivação nas organizações**

A motivação é o que impulsiona um indivíduo na realização de determinado ofício. Assim, sabe-se da importância da motivação para a produtividade, pois um funcionário que está bem e se sente bem se destaca, produzindo mais e com entusiasmo (Wyse, 2018; Silva *et al.*, 2022).

Por isso, a motivação tem sido muito discutida dentro das organizações como fator de maior produtividade, pois tem relação direta com a produtividade e lucratividade. Para manter os colaboradores motivados, é necessário conhecer suas necessidades e satisfações (Martins, 2011).

Essa capacidade de compreender as emoções do outro e estabelecer suas próprias atitudes em relação ao outro corresponde ao conceito de empatia (Snyder, 2009).

Portanto, as práticas relacionadas a um olhar humanizado e valorização pessoal podem possibilitar uma convivência mais harmoniosa, proveitosa e produtiva para a empresa. O empregado deve ser visto como constituinte de um todo, que

proporciona o desenvolvimento da organização (Sausen *et al.*, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo é caracterizado pela abordagem metodológica qualitativa, baseada na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, ou no significado atribuído pelo pesquisador, dada a realidade em que os fenômenos estão inseridos. Considera a realidade e a particularidade de cada sujeito objeto da pesquisa (Nascimento; Sousa, 2016).

Ademais, o estudo trata-se de uma revisão da literatura do tipo integrativa, que consiste em um processo sistematizado que auxilia na investigação do tema e contribui na tomada de decisão, melhorando a prática de gestão, tendo como origem os resultados de pesquisas pré-existentes (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

Para a escolha dos artigos a serem analisados, foram excluídas da população pesquisada: i) as publicações cujos títulos e/ou objetivos não possuíam ligação direta com os descritores empatia, motivação e clima organizacional; ii) as que não respondiam à temática ou fugiam ao objeto de estudo; iii) as que apresentassem resultados ambíguos ou inconclusivos.

O levantamento de dados foi realizado pela *internet* (banco de dados *online*) entre os meses de agosto e setembro de 2022, utilizando as três palavras combinadas (empatia, motivação e clima organizacional) nas consultas em trabalhos científicos (indexados) na *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO e na *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL, conforme demonstra a Tabela 1. Foi utilizado como critério de inclusão para a seleção, amostras de artigos entre os anos de 1990 a 2022, sendo que a seleção do artigo mais antigo se deve ao fato de se tratar de um clássico que enriquece o debate da evolução da temática do estudo.

**Tabela 1** - Quantidade de artigos conforme base de dados

<b>Plataformas de pesquisa</b>	<b>Artigos encontrados</b>	<b>Artigos que atenderam o objetivo da pesquisa</b>
SCIELO	4	2
SPELL	68	8
<b>Total de artigos incluídos na pesquisa</b>		<b>10</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

A presente revisão integrativa de literatura assegura os aspectos éticos, garantindo a autoria dos artigos pesquisados, sendo os autores citados, tanto no corpo do texto deste trabalho quanto nas respectivas referências, obedecendo às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e ao manual de

normatização e estrutura do trabalho de conclusão de curso da Faculdade UNISINOS.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados e discussões dos dados, levou-se em consideração o autor, o ano e os achados, conforme, apresentado no Quadro 1:

**Quadro 1** - Demonstrativo dos resultados

<b>Autor/Ano</b>	<b>Resultados</b>
<b>Bergamini (1990)</b>	A personalidade de cada indivíduo afeta o grau em que as variáveis motivacionais podem se refletir no comportamento observável. O principal enfoque apresentado mostra que os estímulos externos não são suficientemente fortes para influenciar a direção desse comportamento motivacional.
<b>Abreu et al., (2013)</b>	No que se refere à motivação e satisfação no trabalho, os colaboradores afirmaram estar satisfeitos. Tal fato se deve a alguns aspectos positivos, como o bom relacionamento com a liderança e com os colegas de trabalho.
<b>Sanches; Castro (2015)</b>	Constatou-se que o fator recompensa exerce grande influência positiva no desempenho do trabalho, enquanto o fator negativo para o desempenho é a falta de cooperação entre os colegas de trabalho, sendo este o que obteve maior percentual. Isso demonstra a importância da empatia.

<p><b>Coelho (2018)</b></p>	<p>Pode-se concluir que a empatia tem o poder de transformar os ambientes profissionais e que a prática empática, quando vista como uma ação cotidiana, pode trazer profundas mudanças no ambiente organizacional, funcionando, assim, como um eficaz instrumento de gestão.</p>
<p><b>Wegner et al., (2018)</b></p>	<p>Constatou-se que a empresa necessita investir na área de recursos humanos, pois um dos maiores desafios das organizações está na valorização das pessoas, principalmente aquelas que trabalham em equipes.</p>
<p><b>Ventorini; Paes; Marchiore (2019)</b></p>	<p>A participação informal e a motivação intrínseca apresentam influência positiva e estatisticamente relevante sobre a satisfação no trabalho. Dessa forma, no que concerne à motivação intrínseca, é importante que os gestores públicos viabilizem condições para que os servidores visualizem o impacto positivo dos seus esforços para o bem-estar dos outros.</p>
<p><b>Carvalho.et al., (2022)</b></p>	<p>Constatou-se que há falta de comunicação e de respeito entre as categorias que trabalham no mesmo setor. No relacionamento líder/colaborador, os respondentes desejam mais atenção e valorização profissional por parte da gestão. Espera-se que os líderes possam motivar os trabalhadores a incentivar uma cultura positiva de interação social.</p>
<p><b>D' Souza e Cézar (2022)</b></p>	<p>Os resultados oportunizam a reflexão sobre as ações de líderes com traços elevados da tríade sombria, que interferem nos sentimentos e emoções positivas e impactam as perspectivas de realização profissional dos colaboradores.</p>

<p><b>Silva et al., (2022)</b></p>	<p>A empresa não deve ser vista somente como uma estrutura física, mas humana, que funciona com a união de todos os envolvidos. Sendo assim, pode-se afirmar que o clima organizacional, por meio da interação, motivação e diálogo, influencia para que os colaboradores tenham desempenhos mais satisfatórios e produzam mais.</p>
<p><b>Sousa e Ribeiro (2021)</b></p>	<p>Constatou-se que um dos motivos para a satisfação da maioria dos colaboradores no ambiente de trabalho é o relacionamento pessoal dos colaboradores envolvidos.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme os resultados expostos no Quadro 1, verificou-se que, nos estudos de Bergamini (1990), a personalidade de cada um afeta o grau em que as variáveis motivacionais podem se refletir no comportamento observável. O principal enfoque apresentado mostra que os estímulos externos não são suficientemente fortes para influenciar a direção desse comportamento motivacional. No entanto, o autor já defendia naquela época que, mais cedo ou mais tarde, as organizações que pretendem aproveitar melhor a fonte de sinergia motivacional de sua mão de obra precisaria abandonar as rígidas propostas de medidas administrativas.

Ventorini, Paes e Marchiore (2019) também citaram em seus resultados a importância da motivação intrínseca como influência positiva na satisfação no trabalho, bem como da

participação informal. No que concerne à motivação intrínseca, é importante que os gestores públicos disponibilizem condições para que os servidores visualizem o impacto positivo de seus esforços para o bem-estar dos outros.

Já nos estudos de Carvalho *et al.* (2022), verificou-se nos resultados o relato da falta de comunicação e de respeito entre as categorias que trabalham no mesmo setor e no relacionamento líder/colaborador. Os respondentes revelaram o desejo de mais atenção e valorização profissional por parte da gestão. Desta forma, esperava-se que os líderes pudessem incentivar uma cultura positiva de interação social.

No trabalho de Sanches e Castro (2015), também se constatou, como fator negativo para o desempenho no trabalho, a falta de cooperação entre os colegas de trabalho, o qual obteve o maior percentual, demonstrando a importância da empatia, uma das capacidades promovidas pelo COP (Comportamento Organizacional Positivo) e por um clima organizacional favorável.

Silva *et al.* (2022) concordam que a empresa não deve ser vista somente como uma estrutura física, mas também humana, que funciona com a união de todos os envolvidos. Sendo assim, pode-se afirmar que o clima organizacional, por meio da interação, motivação e diálogo, influencia para que os colaboradores tenham desempenhos mais satisfatórios e produzam mais.

Nos trabalhos de Abreu *et al.* (2013) e Souza e Ribeiro (2021), observou-se resultados semelhantes no que se refere à satisfação no trabalho, a qual depende do bom relacionamento com a liderança e com os colegas de trabalho.

Os estudos de D'Souza e Cézár (2022) confirmam que as ações de líderes com traços elevados da tríade sombria (maquiavelismo, psicopatia e narcisismo) interferem nos sentimentos e emoções positivas e impactam as perspectivas de realização profissional dos colaboradores, afetando diretamente a produtividade organizacional e a saúde mental dos mesmos. Os autores ainda sugerem um olhar mais cuidadoso nos ambientes educacionais e programas de desenvolvimento de competências em liderança, com vistas a promover a empatia, valorização dos grupos e o bem-estar geral.

Wegner *et al.* (2018) reiteram que a empresa necessita investir na área de recursos humanos, pois um dos maiores desafios das organizações está na valorização das pessoas.

Coelho (2018) conclui que a empatia tem o poder de transformar os ambientes profissionais e que a prática empática, quando vista como uma ação cotidiana, pode trazer profundas mudanças no ambiente organizacional, funcionando, assim, como um eficaz instrumento de gestão. Considera-se que a empatia tem o poder de alterar os contornos das relações profissionais por meio das lideranças e que estas podem trazer mudanças às

organizações, proporcionando o bem-estar das pessoas que trabalham nesses ambientes. Na Figura 1, apresentada a seguir, é possível verificar alguma relação e impacto na produtividade:

**Figura 1** - Relação e Impacto na Produtividade



**Fonte:** Autoria própria (2024)

A Figura 1 simplifica visualmente as relações entre os temas. Os resultados permitem concluir que a empatia contribui

para a identificação da necessidade dos colaboradores, apoiando os líderes para criar um clima organizacional, onde essas necessidades são consideradas, as equipes trabalham motivadas e, com isso, aumentam sua produtividade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base neste estudo, conclui-se que a empatia é uma habilidade essencial para estabelecer conexões sociais, fortalecer vínculos, facilitar a comunicação e promover uma compreensão genuína do outro. Sua presença é fundamental nas organizações, conforme evidenciado pelos resultados que demonstram a significativa contribuição da empatia para a motivação dos colaboradores. Isso ocorre porque os mesmos valorizam o bem-estar no ambiente de trabalho e é responsabilidade dos líderes e gestores se preocuparem com isso.

Além disso, a empatia favorece um relacionamento saudável entre os membros da equipe, resultando em um clima organizacional positivo e um melhor desempenho no trabalho.

De tal forma que ambientes de trabalho harmoniosos possuem potencial de geração de resultados mais positivos, coletivos e duradouros, pois a colaboração estimulada e decorrente de tais ambientes permite que os indivíduos sejam

eles mesmos e, com isso, trazem resultados reais alicerçados em bases construídas de maneira simbiótica.

## REFERÊNCIAS

ABREU, N.R. *et al.* Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em Hospital Universitário. **RACE**, Unoesc, v. 12, n. 1, p. 39-70, jan./jun. 2013.

BEILER, G. Liderança e motivação nas organizações. In: **VIII CONVIBRA CONGRESSO VISTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO**, 2018, São Paulo. Anais... São Paulo: Guarulhos, 2018.

BERGAMINI, C.W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.30, n.4, p.41-52. São Paulo, out/dez. 1990.

CARVALHO, E. M. P. *et al.* Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público. **Investigação Qualitativa em Saúde: Avanços e Desafios**, v.13. 2022.

CAMINO, C.; LUNA, V.; RIQUE, J. O conceito de empatia na Psicologia. In: C. S. Hutz e L. K. de Souza (Organizadores), **Estudos em Psicologia do Desenvolvimento e da Personalidade**. Uma homenagem a Ângela Biaggio. 1ª Ed., v. 1, p. 171-188.SP: Casa do Psicólogo. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, A. S. A empatia como instrumento de gestão. **Intervez: trabalho, saúde, cultura**, v.3, n. 2, p 20-40, Petrópolis, novembro. 2018.

D'SOUZA, M. F.; CÉSAR, A. M. R.V.C.Liderança, bem-estar no trabalho e o dark triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 33, n.2, p.209-231. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, maio/ago. 2022.

GOMES, F.R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, p.95-103. São Paulo, abr/jun.2002.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KOHLBERG, L. **Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization**. In D. A. Goslin (Org.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347–480). San Diego, CA: Academic Press. p.347-480. 1969.

MARTINS, M. A. F. **Motivação no ambiente do trabalho. Monografia (Pós-Graduação)** Instituto A Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro. 2011.

MELLO, R. D. C. C.; REIS, L. B.; RAMOS, F. P. Stress in nursing professionals: the importance of the organizational climate variable. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.11, n.2, p.193-207. 2018.

NASCIMENTO, F. P.; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

SAUSEN, J. F. C. L., *et al.* **Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência. DRD - Desenvolvimento Regional Em Debate**, v. 9, p. 563–582, 2019.

SANCHES, J. P.; CASTRO, A.L. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR.

**REUNIR: Revista de Administração**, Contabilidade e Sustentabilidade. v. 5, n. 3, p.19-38, 2015.

SILVA, K. A. C. *et al.* A influência do clima organizacional na motivação e produtividade dos funcionários. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.05, ano. 07, ed. 11, p. 54-60, nov. 2022.

SNYDER, C. R. **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. Porto Alegre: Armed, 2009.

SOUSA, M.S.; RIBEIRO, R.E.M. Motivação como chave para Gestão do Comportamento Organizacional. In: BRAGA, D.L.S.(organizador). **Pesquisas e Reflexões Nacionais em Ciências Humanas, Sociais e Linguísticas**. SCIENTIA INSTITUTO, p.416-437. 2021.

SOUZA, M.T. SILVA, M.D.; CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**.Einstein.v.8, n.1.São Paulo.jan/mar, 2010.

VENTORINI, C.C.; PAES, C.O.; MARCHIORI, D.M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **PRETEXTO**, v.20, n.3, p.68-82. Belo Horizonte, jul/set. 2019.

VOGELMANN, E.M. **Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional**. Monografia (Especialização) Escola de Administração UFRGS, Porto Alegre. 2012.

WEGNER, R.S. *et al.* Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. **PRETEXTO**. v.19, n.1, p.11-24. Belo Horizonte, jan/mar.2018.

WYSE, R. M. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, 2018.

# A INFLUÊNCIA DO MODELO DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Felipe Lopes Nunes  
Fredylene Melo dos Santos Siqueira  
Lays Viviana dos Santos Pereira  
Tailane de Sousa Ferreira da Silva  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

## RESUMO

O artigo compreende como a liderança pode influenciar o ambiente organizacional e os colaboradores, buscando entender as relações entre cultura e liderança sob uma perspectiva contemporânea. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, seguindo um roteiro específico e utilizando conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional, liderança transformacional e transacional. Os principais objetivos deste trabalho foram compreender a influência do modelo de liderança no comportamento e na satisfação dos colaboradores, com base em pesquisas disponíveis na academia. Conclui-se que o estilo de liderança pode afetar positiva ou negativamente o clima organizacional e a cultura, sendo influenciado pelo meio em que o líder está inserido. O resultado da influência do líder dependerá do estilo de liderança adotado, levando em consideração as necessidades do ambiente.

**Palavras-Chave:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Impacto do líder. Liderança transformacional. Tipos de liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, procurou-se compreender as relações entre cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos diversos gestores, por meio de um olhar contemporâneo. Como pontos norteadores, foram utilizados conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional. Desta maneira, foi adotada a perspectiva de que a cultura possui um conceito variável, assim como os conceitos de liderança transformacional e transacional.

As pesquisas a respeito da cultura vêm sendo um campo fecundo para compreender os fenômenos organizacionais, principalmente em meio à modernidade, concomitantemente com o avanço da competitividade entre empresas e a complexidade crescente dos processos. Isso se deve ao fato de que a cultura organizacional perpassa diversos níveis hierárquicos das empresas, impondo eminente influência em vários campos, desde que o comportamento das pessoas, sejam elas operários, profissionais ou gestores, até à elaboração das estratégias e do desempenho (Vilas-Boas; Davel; Cavazotte, 2018).

O mundo corporativo sempre esteve em constante mudança, em busca do melhor desempenho possível. Essas transformações fazem parte do cotidiano das empresas, sobressaindo-se por meio de novas tecnologias, processos ou mudanças na maneira de conduzir o negócio. Todavia, essa

modernização e evolução em recursos físicos se torna em vão, caso a atenção às pessoas seja negligenciada. Deixar de lado o cuidado com o bem-estar dos colaboradores pode custar caro, pois uma vez desmotivados, trarão resultados insatisfatórios.

O clima organizacional e a cultura são fatores decisivos na construção de uma organização com resultados verdadeiramente competitivos. Sendo assim, encontrar os fatores que proporcionam a motivação das pessoas no trabalho é uma das missões dos líderes de equipes (Macedo; Bezerra, 2023).

Contudo, o tema da liderança também tem recebido atenção nas pesquisas organizacionais, mais precisamente, através do significado de liderança transformacional e transacional, utilizado na presente pesquisa, que tem sido objeto de diferentes estudos. Esses estilos de liderança são frequentemente correlacionados a aspectos como qualidade dos produtos e/ou serviços, desempenho e inovação (Soardo; Fanton; Junior, 2020).

Em vários contextos, a associação entre liderança e cultura nas organizações vem despertando interesse e foco. Dessa forma, é praticamente impossível não associar liderança e cultura, pois coexistem lado a lado, afetando-se mutuamente. Logo, as competências do líder se tornam primordiais para construir a essência, o rumo e o resultado da administração. Não obstante, o líder em todos os seus sentidos pode também sofrer influências

pela cultura organizacional e adaptar-se a ela. Sendo assim, a capacidade para compreender e atuar em qualquer cultura é indispensável para uma liderança efetiva. Algumas pesquisas foram conduzidas com a finalidade de identificar os vários estilos de liderança ou modelos de gerenciamento que se mostram mais ajustáveis a diferentes perfis de culturas (Vilas-Boas; Davel; Cavazotte, 2018).

Por exemplo, acredita-se que as diferentes atitudes nas organizações podem estar ligadas às diversas distinções presentes nas mesmas. Existem aspectos como dimensão, ambiente de trabalho, estratégia aplicada e formatos de negócios que lançam aos líderes diversas demandas e comportamentos.

Em empresas com um clima organizacional egocêntrico e antiético, os colaboradores estão mais sujeitos a se corromperem. Existe uma extrema necessidade de que as empresas mantenham um clima organizacional cada vez menos negativo. Com isso, a motivação dos colaboradores será elevada e, conseqüentemente, eles terão mais chances de desempenhar suas atividades com maior empenho e eficiência. Desta forma, com um clima organizacional mais positivo, tende-se a ter maior colaboração com a produtividade e uma redução do turnover (Gorsira; Steg; Denkers; Huisman, 2018).

Tendo em vista as rápidas mudanças que ocorrem no contexto organizacional, surge uma crescente necessidade de

melhorias no campo da gestão, mais especificamente no campo da liderança. Este trabalho teve como objetivo geral compreender a influência do modelo de liderança no comportamento dos colaboradores a partir de pesquisas realizadas no ambiente acadêmico. Logo, quando se fala em liderança, é necessário entender a partir de três perspectivas: i) como o estilo de liderança pode afetar a motivação e a satisfação dos colaboradores; ii) como essa gestão pode impactar o clima organizacional; e iii) como a cultura exerce influência no comportamento do líder.

Sendo assim, como objetivos específicos, procurou-se primeiramente, i) analisar a relação entre os diferentes tipos de liderança e o comportamento dos colaboradores; ii) identificar como o estilo de liderança pode influenciar a motivação dos colaboradores; e iii) identificar como o comportamento dos líderes impacta o clima organizacional e a cultura.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura e Liderança**

As lideranças possuem uma função de integração, reforçando a cultura organizacional, um papel de máxima relevância. Os diretores devem escolher líderes de maneira assertiva, desenvolvendo formas de identificar as competências

desejáveis nos candidatos. Cada pessoa precisa desenvolver sua própria motivação; no entanto, o papel do líder é essencial ao conhecer sua equipe, cultivando sentimentos de ânimo e confiança. Desta maneira, o líder se torna um exemplo a ser copiado e seguido, incentivando a todos a colocarem seus esforços rumo ao objetivo organizacional (Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2018).

Pode-se afirmar que existe uma forte relação entre cultura organizacional e o exercício da liderança nas empresas. Essa afirmação se deve ao fato de que é o líder quem desenvolve maneiras para a formação da cultura e reforça as regras e comportamentos desejados dentro dos limites da cultura da organização. As regras existentes em uma cultura já formada nascem e se modificam conforme cada líder concentra seus esforços, age em meio às crises e se comporta nas mais variadas situações. Logo, cada característica e qualidade de uma cultura são moldadas pelas lideranças presentes, sendo conseqüentemente acatadas por seus liderados (Bass, 1993).

Para compreender quais são os diversos papéis aplicados pelos líderes no cultivo ou na modificação da cultura organizacional, chegou-se à conclusão de que a manutenção é uma das principais missões do líder, pois ele precisa manter a cultura existente cada vez mais viva. Ou seja, é necessário fortalecer a cultura alinhada aos interesses subculturais,

promovendo assim uma integração cultural. Já na modificação, o líder exerce o poder de mudança, tendo como desafio unir os seus liderados na criação ou fusão de aspectos da cultura antiga com as novas.

Na manutenção, o líder aplica todas as suas qualidades, que envolvem autoconfiança e convicção em seus objetivos, reforçadas pela capacidade de comunicar-se com seus liderados, bem como sua maneira própria de agir e integrar. No que tange à mudança, o líder utiliza suas qualidades e, além disso, escolhe cuidadosamente quem demitir ou substituir entre outros gestores (Trice; Beyer, 1987).

## **2.2 Momentos Históricos na Investigação do Clima Organizacional**

Clima organizacional é a percepção que cada indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, e pode ser visto de diferentes formas, pois cada pessoa é única, assim como as respectivas percepções. Desse modo, o clima organizacional está ligado às necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. De forma que quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores tendem a ter um bom relacionamento com os demais. Ao pesquisar a literatura sobre o conceito de clima organizacional, encontra-se a satisfação, a percepção dos colaboradores e a cultura organizacional como sendo termos

alicerces para a compreensão e gestão técnica do clima organizacional (Lenzi, 2019).

As definições de clima organizacional são muito abrangentes. No objetivo de resumir e reunir os estudos a respeito deste campo, é possível identificar três períodos marcantes. No primeiro período, que ocorre entre os anos 1930 e 1960, houve um foco excessivo no modelo organizacional, como na taxonomia, no contexto e na estrutura do próprio clima organizacional. Nesse período, os estudos sobre a estrutura e profundidade dos sistemas, bem como os estilos de liderança que direcionavam o comportamento organizacional, foram objetos fundamentais dos estudos.

A busca pela justificativa do conceito era prioritária, fornecendo o fundamento para o método e as finalidades, com o objetivo de responder à seguinte pergunta: O clima organizacional é uma característica de cada indivíduo ou de toda a organização? Para encontrar a resposta, os teóricos realizaram muitas tentativas de formular um conceito que unisse as várias características do constructo (Gomes; Menezes, 2010).

O clima organizacional pode ser definido em síntese a partir de três aspectos. O primeiro é que ele possui características que o diferem das demais empresas, sendo algo individual de cada empresa. Em segundo lugar, essas características não mudam facilmente e são relativamente duradouras. Por fim, essas

características exercem influência sobre seus colaboradores. Apesar de parecer uma definição simples, ela é abrangente ao considerar níveis que vão do indivíduo à organização e até o nível externo por outras organizações, incluindo a temporalidade.

O clima organizacional gera um efeito nas pessoas e em como elas se comportam. Esse efeito pode ser verificado a partir do momento em que os estímulos são apresentados a cada membro individualmente. Esses estímulos são responsáveis por delimitar os comportamentos que explicitam a liberdade de escolha dos indivíduos, por meio de técnicas de recompensa e punição (Forehand; Gilmer, 1964).

A conhecida abordagem dos atributos múltiplos de medidas organizacionais traz a representação de como os autores veem a teoria do clima organizacional. Esta abordagem recomenda o uso de ferramentas como pesquisa de campo e experimentos para avaliar os aspectos organizacionais. Um dos grandes anseios de se ver o clima organizacional sob essa perspectiva é encontrar as partes mais relevantes para compreender o modelo de liderança organizacional (James; Jones, 1974).

Em comparação ao clima organizacional, a cultura é normalmente conceituada como algo mais profundo nas organizações, enquanto o clima é visto como algo mais superficial. Todavia, pode-se compreender que o clima está relacionado ao

ambiente em que as pessoas estão presentes, por meio das ações, processos e recompensas.

Já a cultura refere-se a todas as práticas que orientam os colaboradores em seu dia a dia, ou seja, às regras de conduta adotadas pela organização. Embora existam diferenças nos significados de clima e cultura, há um entendimento comum entre os autores de que os dois conceitos estão inter-relacionados (Gomes; Sampaio; Passos; Silva, 2009).

O clima organizacional de uma empresa é influenciado por múltiplos fatores, sendo os principais a liderança, relações interpessoais, remuneração, benefícios, valorização e fatores estruturais. Dado que as organizações são formadas por pessoas com experiências distintas e objetivos variados, torna-se complexo compreender o que pode satisfazer a todos de maneira geral.

Portanto, surge a necessidade de estudar o clima organizacional para mapear as diferentes necessidades internas e possibilitar a implementação de ações que busquem atingir uma satisfação comum. A manutenção do clima organizacional é um desafio para o gestor, mas é imprescindível para alcançar bons resultados por meio da motivação das equipes e proporcionar um ambiente favorável ao alcance das metas organizacionais (Silva; Tavares; França, 2020).

Uma ampla pesquisa foi conduzida em organizações norte-americanas para identificar fatores prescritores e razões comuns entre empresas distintas. Nesta investigação, conhecida como “Modelo de Litwin e Stringer”, foram encontrados resultados que consistem em um molde desenvolvido com o objetivo de unir todos os aspectos do ambiente de trabalho, desde aspectos transversais a diferentes perfis (Litwin; Stringer, 1968).

O ciclo motivacional, Figura 1, não existe sem que haja necessidades. Isso se deve ao fato de que a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo. No entanto, é possível criar um ambiente de incentivo para que possa surgir o desejo de ação.

**Figura 1 - Ciclo Motivacional**



**Fonte:** Meireles (2017)

A motivação se origina dentro de nós, e as pessoas ao nosso redor podem assumir o papel de incentivadores através de

recompensas imediatas que fortalecem a motivação. A entrega tardia da recompensa pode, na verdade, ocasionar o efeito inverso: a insatisfação.

Não é possível dizer qual incentivo é ideal e comum a todas as situações, pois o incentivo correto depende de múltiplos fatores, tais como a atmosfera social, metas grupais e individuais de cada equipe ou pessoa. Sendo assim, é essencial que cada líder tenha a sensibilidade de perceber o que motiva seus liderados e se existem recompensas que são individuais ou que se aplicam a toda a equipe. Dessa forma, ele pode explorar o melhor de todos, o que se torna altamente favorável à organização.

No entanto, essa expertise nem sempre é fácil de ser aplicada, considerando que nem todos têm pleno conhecimento do que desejam. Se o próprio colaborador não souber o que realmente o motiva, é ainda mais importante que o líder saiba (Meireles, 2017).

O comprometimento com a organização, a capacidade física e o nível psicológico dos colaboradores têm relação direta com o nível de produtividade. A maneira mais sintetizada de exemplificar como se pode mensurar a produtividade é verificar em quanto tempo uma determinada tarefa é concluída, sem deixar de lado o quesito qualidade, independentemente do volume produzido. Grande parte de toda a produtividade é perdida, sendo que boa parte dessas perdas estão relacionadas à

ausência justificada ou não dos colaboradores (Ribeiro; Ferreira, 2023).

Medir a produtividade de um colaborador disposto a realizar qualquer tarefa é fácil, mas avaliar aqueles que desempenham funções de recepção ou administrativas é bem mais complicado. O estudo da produtividade revela a existência de dimensões consideradas as mais representativas do tema. Tais dimensões incluem a estrutura organizacional, as responsabilidades dos envolvidos, os desafios organizacionais, a identidade e os padrões adotados (Menezes; Souza, 20217; Menezes; Xavier, 2018).

### **2.3 Liderança**

Na rotina das organizações, a liderança tornou-se um tema desafiador. Os ocupantes de cargos de hierarquias mais altas frequentemente acreditam possuir o título de líder diante dos colaboradores, mesmo cientes de que não exercem inspiração para a equipe.

Para ser um líder, não é suficiente ter conhecimento técnico; é preciso ter competências adicionais, bem como habilidade interpessoal para se conectar e influenciar as pessoas ao seu redor. É essencial ter a empatia de entender e se colocar

na situação dos colaboradores para atender às suas necessidades mais profundas.

Chiavenato (2004) afirma que, para ser um bom líder e conseguir resultados, são necessárias tanto habilidades sociais quanto técnicas, sendo que a primeira é mais relevante. Logo, não é suficiente se autointitular líder; a equipe precisa reconhecer isso e ter o líder como referência no dia a dia (Chiavenato, 2004).

Ao exercer um modelo de comunicação que cultiva a confiança na relação entre líder e liderado, os líderes transformacionais tornam-se uma referência e inspiração, gerando engajamento e maior satisfação nos colaboradores, o que afeta diretamente o nível de produtividade.

Vários teóricos concentraram seus esforços em estudar empiricamente a associação entre o líder transformacional e o grau de satisfação no ambiente de trabalho. Isso tem ocorrido intensamente tanto no âmbito internacional quanto nacional. Foram encontradas evidências de que a relação do estilo de liderança percebido pelos liderados tem uma influência positiva e significativa na satisfação, especialmente no estilo de liderança transformacional (Silvia; Nascimento; Cunha, 2017).

O poder de uma boa liderança é tão impactante que suas características já foram comparadas a atributos "divinos". Esse adjetivo tem origem na teoria dos traços, que foi bastante popular. Esse conjunto de atributos tornava o líder superior aos

outros. Tal linha de pensamento foi refutada e substituída por estudos atuais.

Na atualidade, acredita-se que a situação faz o verdadeiro líder, pois se entende que o exercício da liderança varia conforme a situação em que ele está inserido. Ou seja, não depende de aspectos físicos, de modo que qualquer um pode aprender a ser um líder, dependendo da força de vontade do indivíduo em desejar ser um líder.

O ato de gerenciar é totalmente diferente de liderar, pois nem sempre um ótimo gerente é um bom líder, e o inverso também é verdadeiro. A função de gerente é um posto formal, enquanto a liderança pode ser exercida informalmente, sendo necessário apenas que esse líder inspire as pessoas, algo que nem sempre acontece no ato de gerenciar (Newstrom, 2008).

O fato de alguém estar em um cargo de liderança não lhe confere automaticamente a liderança, mesmo que teoricamente ele esteja em uma posição de poder. Isso não significa que ele tenha o legítimo poder que um verdadeiro líder possui diante daqueles que o seguem.

No texto de Newstrom (2008), a pessoa que está hierarquicamente acima pode até ter o poder de aplicar sanções disciplinares ou determinar escalas de trabalho, mas isso não garante que os subordinados o enxerguem como líder. Os colaboradores valorizam sentir-se influenciados por ele, tornando

essencial trabalhar em equipe para que ele seja reconhecido como líder e tenha a equipe como seguidora (Newstrom, 2008).

A habilidade de exercer influência em grupos ou pessoas é um atributo de liderança. No entanto, é importante ressaltar que nem todo administrador é um líder, do mesmo modo que nem todo líder pode ser um ótimo administrador, pois a liderança envolve capacidades que vão além do conhecimento técnico (Robbins, 2005).

As pessoas passam a maior parte do tempo de vida trabalhando ao lado de indivíduos que muitas vezes não escolhem estar juntas, tendo que prestar satisfação a alguém hierarquicamente acima. Desta forma, o trabalho muitas vezes se torna o centro da vida, e o excesso pode afetar tanto o lado físico quanto o psicológico. O trabalho acaba se tornando a segunda casa das pessoas, e nesse contexto, a liderança tem um papel importante, exercendo grande influência em tornar a rotina de trabalho mais favorável à satisfação e ao bem-estar da equipe (Gomes; Soares, 2011).

Em 2019, no Brasil, foram pagos aproximadamente 85.688 auxílios-doença a pessoas que se afastaram das atividades laborais devido a transtornos e episódios depressivos. Seguindo o mesmo ritmo, cerca de 45.213 auxílios foram pagos, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, a pessoas que se afastaram devido a transtornos relacionados à ansiedade. Além disso, foram

registrados cerca de 8.144 casos de pessoas diagnosticadas com sintomas de estresse grave e transtornos de adaptação, e aproximadamente 8.153 casos de transtornos de comportamento causados pelo uso excessivo de álcool (BRASIL, 2019).

Para que as organizações possam diminuir os afastamentos relacionados ao ambiente de trabalho, é necessário manter uma avaliação constante das variáveis que afetam e influenciam o nível de saúde dos trabalhadores. Essa avaliação precisa ser contínua para evitar que se torne um problema a ser remediado, prevenindo assim problemas de saúde comuns, como a Síndrome de *Burnout*. Na psicologia organizacional, há formas que ajudam empresas e seus líderes a obterem o melhor de cada membro da equipe, cuidando da saúde mental e física (Spector, 2012).

Muitos que estão na posição de chefia não possuem a preparação necessária nem as habilidades mínimas para conduzir uma equipe, agindo como chefes e não como líderes. Nesse sentido, conduzem as pessoas supondo que estão em posição de liderança, e se enganam ao afirmar que ser chefe é o mesmo que ser líder.

As funções de chefe e líder diferem; o termo liderança abrange tanto a posição de comando quanto a de guiar as pessoas. No primeiro caso, é apenas uma posição de chefia, enquanto no segundo é de liderança. Liderar é algo que surge

naturalmente, não por imposição. Um líder se constrói com base nas experiências pessoais do indivíduo e raramente pode ser ensinado (Garcia, 2015).

Na maioria das vezes, alguém em posição de chefia, com o título de chefe, tende a interagir com sua equipe de maneira autoritária, impondo opiniões como absolutas. Por outro lado, um líder conquista a admiração do grupo ao trabalhar de forma mais democrática, colaborativa e alinhada com a visão de um objetivo comum. O comportamento do líder em relação aos membros da equipe é sempre marcado por respeito e equidade (Granez; Bortoluzzi; Bissani, 2016).

Nas mãos de um líder repousa o sucesso ou o fracasso de uma organização, e isso está diretamente ligado ao seu nível de comprometimento. Quanto maior o compromisso, maior será a responsabilidade. Para conduzir de forma eficiente, o líder deve ser caracterizado por humildade, mesmo ocupando uma posição hierárquica superior; paciência diante das dificuldades e das diferentes personalidades dos indivíduos; disciplina e foco nos objetivos, comprometendo-se mutuamente com a equipe e a organização.

Um dos princípios fundamentais para uma liderança eficaz é a comunicação. Transmitir claramente como as tarefas devem ser executadas no dia a dia e manter a equipe motivada em meio a uma rotina exaustiva requer do líder a capacidade de inspirar e

motivar por meio de uma comunicação assertiva. Comunicar vai além de usar palavras bonitas ou jargões para animar; é necessário transformar ideias em mensagens persuasivas e significativas para os ouvintes (Maximiano, 2000).

Para que um líder tenha argumentos convincentes para seus liderados, é preciso que ele tenha visão de objetivo, enxergue aquilo que deve ser almejado e conquistado com ímpeto. E para garantir que cada membro da equipe contribua para alcançar essa visão compartilhada, é fundamental que confiem na liderança e se inspirem nela, compartilhando o mesmo objetivo. Um líder eficaz trabalha para eliminar divisões dentro da equipe. Nesse contexto, o líder assume o papel de comunicador de ideias e objetivos. É crucial que ele seja coerente e não fale sobre o que não pratica, pois isso minaria sua capacidade de influenciar e motivar a equipe. Ser um líder completo requer habilidades interpessoais, autoconhecimento, convicção e autoconfiança, indo além de simplesmente manter viva uma visão na equipe (Fiorelli, 2006).

### **2.3 Liderança Organizacional**

Existem muitos estilos de liderança encontrados na literatura. Pode-se iniciar pelo líder que possui o foco de conduzir de maneira autoritária, normalmente com base em seus

pensamentos e julgamentos. Esse tipo de líder conduz todas as situações ao seu redor, não admite ideias ou outros pontos de vista.

Esse tipo de líder tende a fornecer *feedback* de forma individual, sem enfatizar o fortalecimento da autoestima do colaborador diante da equipe. Além disso, os colaboradores não têm liberdade para executar suas tarefas sem a presença constante do líder, o que resulta em uma centralização do poder. Esse comportamento autocrático cria um ambiente de temor entre os liderados, pois não há espaço para questionamentos ou diálogos abertos. Esse estilo de gestão é conhecido como liderança autocrática (Fachada, 2003).

Em contrapartida, em equipes onde existe uma tomada de decisão conjunta e o líder está sempre à disposição para prestar a devida orientação na execução das atividades e o feedback ocorre tanto de maneira individual quanto em conjunto, existe a figura do líder democrático. Nesse estilo de liderança, a opinião dos indivíduos é totalmente considerada e sempre merece ser ouvida.

Conforme Passeto e Mesadri (2012), O líder democrático toma uma posição de técnico, encarregando-se de orientar e direcionar as tarefas cotidianas. Para esse tipo de liderança, o bem-estar de todos é primordial, de modo que possam exercer suas funções com excelência e da melhor maneira possível.

Existe ainda o líder que concede a todos a liberdade de executar as tarefas e tomar decisões sem a ciência ou diálogo prévio com a liderança. Esse tipo de líder, ao permitir que sua equipe tenha total liberdade, acaba enfrentando dificuldades na avaliação do desempenho da liderança e da equipe, surgindo uma dificuldade geral no gerenciamento e, principalmente, nos conflitos que surgem, já que todos possuem a liberdade de fazer o que bem entenderem (Passeto; Mesadri, 2012).

O estilo de liderança liberal acarreta uma série de dificuldades na gestão. Como cada membro possui acesso livre à tomada de decisão, ocorrem diversos desentendimentos e discussões que poderiam ser evitados, pois cada um pretende agir segundo seu entendimento. Nesse estilo, o líder raramente está presente na equipe e, por isso, não consegue obter o respeito da equipe. Como efeito, os indivíduos apresentam baixa produtividade e total insatisfação, pois o individualismo impera nessa maneira de conduzir as equipes (Chiavenato, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa desempenha um papel essencial nos estudos acadêmicos, fornecendo uma estrutura sólida para a coleta, análise e interpretação de dados. Percebe-se a existência de várias abordagens metodológicas comuns, como

métodos qualitativos e quantitativos. Os métodos qualitativos buscam compreender fenômenos complexos e subjetivos, enquanto os métodos quantitativos visam a coleta e análise de dados numéricos para identificar padrões e relações.

É crucial utilizar referências acadêmicas confiáveis e atualizadas ao desenvolver uma metodologia de pesquisa, como artigos científicos, livros especializados e teses acadêmicas. Essas referências fornecem embasamento teórico e evidências empíricas que fundamentam as abordagens metodológicas adotadas, garantindo a qualidade e validade do estudo (Gil, 2007).

A realização deste estudo refere-se a uma revisão integrativa da literatura com os seguintes roteiros: 1) selecionar o tópico a ser descrito e a hipótese ou pergunta de pesquisa que será trabalhada, concentrando a revisão integrativa nessas escolhas; 2) estabelecer critérios para incluir ou excluir os estudos científicos encontrados, a fim de filtrar as informações mais relevantes para o Trabalho de Conclusão de Curso; 3) definir quais informações são realmente necessárias para a realização do trabalho científico; 4) avaliar as informações encontradas no trabalho para interpretar completamente o assunto. Isso terá um ponto focal, pois a análise de pesquisas relevantes e a síntese de informações permitirão que outros pesquisadores compreendam melhor o tema.

Uma revisão integrativa é um estudo que utiliza dados secundários como fonte para um tópico específico. Consiste em um método para a síntese do conhecimento e a incorporação de importantes achados de investigação na prática, sendo uma pesquisa baseada em evidências. É um sistema de unificação de informações e suas publicações de resultados bibliográficos, ou seja, integra a pesquisa científica com a prática profissional (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

A seleção dos artigos foi feita em dois sites: SciELO Brasil e Google Scholar. Foi realizada uma busca *stepwise* para retornar o banco de dados com filtros específicos por meio de combinações de palavras-chave relacionadas ao tema investigado. Dentro dessa perspectiva, foram realizadas pesquisas com filtros de datas de publicação. Em outro momento, com o propósito de refinar as buscas, foram realizadas pesquisas de artigos e trabalhos publicados no período específico entre 2018 e 2023, com a finalidade de encontrar os estudos que tratam sobre o tema pesquisado.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

O modelo de liderança adotado por uma organização tem o poder de moldar e influenciar como os colaboradores se comportam no ambiente de trabalho. O modelo de liderança

escolhido pela organização também influencia o clima organizacional. Um líder que valoriza a transparência, a comunicação aberta e o respeito mútuo cria um clima de confiança e cooperação, favorecendo a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Por outro lado, um líder autoritário e pouco acessível pode gerar um clima de medo e desconfiança, prejudicando o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, analisar e discutir a influência do modelo de liderança no comportamento dos colaboradores e no clima organizacional é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas eficazes. As organizações devem buscar líderes que sejam capazes de inspirar, motivar e engajar a equipe, criando um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Ferreira; Martins; Santos, 2021). Ao pesquisar nos dois bancos de dados escolhidos, utilizando as palavras-chave relacionadas ao tema de estudo, foi possível obter centenas de resultados, conforme observado no Quadro 1:

**Quadro 1** - Demonstrativo do número de resultados de pesquisa

Palavras/Banco de Dados	Google Scholar		SciELO Brasil	
	Período não definido	2018 - 2023	Período não definido	2018 - 2023
Liderança	906.000	55.700	1.645	654
Tipos de Liderança	457.000	29.100	40	12
Clima Organizacional	774.000	43.200	390	161

Cultura Organizacional	860.000	26.300	1 105	396
Liderança e Satisfação	231.000	21.100	51	29
Impacto do Líder	843.000	20.200	53	25

**Fonte:** Autoria própria (2023)

As pesquisas foram executadas em duas etapas: uma com filtragem ampla e a outra mais refinada em relação ao lapso de tempo. No primeiro momento, nos bancos de dados, foi encontrada uma quantidade expressiva de trabalhos que abordavam o tema com base nas palavras-chave utilizadas. Foi possível perceber que o tema liderança está relacionado a diversas outras temáticas e constructos organizacionais.

Com base nessas buscas, criou-se o Quadro 2, que demonstra os achados da pesquisa, retratando o que os autores relataram sobre o tema.

**Quadro 2** - Demonstrativo de achados da pesquisa

<b>Autor</b>	<b>O que o autor fala sobre o assunto.</b>
<b>MACEDO; BEZERRA (2023)</b>	Relata que o clima organizacional e a cultura são fatores decisivos na construção de uma organização com resultados verdadeiramente competitivos no mercado. Sendo assim, encontrar os fatores que proporcionam a motivação das pessoas no trabalho é uma das missões dos líderes de equipes.
<b>SOARDO; FANTON; JUNIOR (2020)</b>	Fala que o tema da liderança também tem recebido grande atenção nas pesquisas organizacionais, mais precisamente através do significado de liderança transformacional e transacional. Várias vezes é relacionado a aspectos como qualidade dos produtos e serviços, desempenho e inovação.

<b>BASS (1993)</b>	Explica que existe uma forte relação entre cultura organizacional e o exercício da liderança nas empresas, pois o líder desenvolve maneiras para a formação da cultura e reforça as regras e comportamentos desejados dentro dos limites da cultura da organização.
<b>TRICE; BEYER (1987)</b>	Afirma que a manutenção é uma das principais missões do líder, pois ele precisa manter a cultura existente cada vez mais viva. Ou seja, é necessário fortalecer a cultura lado a lado com os interesses subculturais, promovendo uma integração cultural.
<b>VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI (2018)</b>	Ressalta que cada pessoa precisa desenvolver sua motivação; no entanto, o papel do líder, ao conhecer sua equipe, cultiva o sentimento de ânimo e confiança.
<b>VILAS-BOAS; DAVEL; CAVAZOTTE (2018)</b>	Fala que o líder, em todos os sentidos, pode também sofrer influências da cultura organizacional e se adaptar a ela.
<b>LENZI (2019)</b>	Relata que o clima organizacional é a percepção que cada indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, também visto de outras formas, pois as pessoas são diferentes e suas percepções também.
<b>FOREHAND; GILMER (1964)</b>	O clima organizacional gera um efeito nas pessoas e em como elas se comportam. Esse efeito pode ser verificado a partir do momento em que os estímulos são apresentados a cada membro individualmente, sendo responsáveis por delimitar os comportamentos.
<b>SILVA; TAVARES; FRANÇA (2020)</b>	A manutenção do clima organizacional é um desafio para o gestor, mas é imprescindível para que se atinjam bons resultados através da motivação das equipes, proporcionando um clima favorável ao atingimento das metas organizacionais.
<b>MEIRELES (2017)</b>	A motivação é algo que se origina dentro de nós, e as pessoas ao nosso redor podem assumir o papel de incentivadores, por meio de recompensas imediatas que fortalecem a motivação. A entrega tardia da recompensa pode, na verdade, ocasionar o efeito inverso, a insatisfação.

<b>CHIAVENATO (2004)</b>	Fortalece que, para ser um líder, não é suficiente possuir conhecimento técnico; é preciso ter competências adicionais, bem como habilidade interpessoal para se conectar e influenciar as pessoas ao seu redor, ter a empatia de entender e se colocar na situação dos colaboradores para atender suas necessidades mais profundas.
<b>SILVA; NASCIMENTO; CUNHA (2017)</b>	Diz que, ao exercer um modelo de comunicação que cultiva a confiança na relação entre líder e liderado, os líderes transformacionais se tornam referência e inspiração, gerando engajamento e maior satisfação em seus colaboradores, o que afeta diretamente o nível de produtividade.

**Fonte:** Dados da pesquisa

As necessidades humanas fazem com que exista um ciclo motivacional ao qual as pessoas são submetidas sem perceber. Essas necessidades criam motivos para empenhar esforços em prol de um determinado objetivo, seja ele totalmente pessoal ou não. Portanto, essa motivação tem origem dentro de cada pessoa e pode ser potencializada em um ambiente favorável e por meio do relacionamento com outras pessoas.

Nesse sentido, a liderança pode desempenhar um papel considerável ao promover as melhores condições possíveis que colaborem para a potencialização da motivação de uma equipe.

Todavia, nem todas as decisões e ações realizadas pela liderança trarão satisfação à toda a equipe. No entanto, a equipe observará o esforço da liderança em tentar proporcionar boas condições que possam beneficiar o bem comum, e isso por si só pode ser um motivo para não gerar insatisfação. Desta forma, o

líder precisa saber identificar e conhecer as necessidades básicas de sua equipe e ter ciência do que gera satisfação em seus liderados para que possa concentrar seus esforços (Meireles, 2017).

Por outro lado, embora o líder possua um papel primordial para proporcionar e influenciar a satisfação dos colaboradores, cada um precisa desenvolver sua própria motivação, pois se a própria pessoa não está disposta a se automotivar, todo o esforço do líder será em vão. Portanto, a liderança tem o papel de reforçar e manter os aspectos que definem a cultura organizacional presente e realizar o planejamento operacional de maneira justa, com atenção tanto às necessidades organizacionais quanto às de cada membro da equipe (Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2018).

Na maioria da literatura encontrada, são mencionados pelo menos três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

A liderança autocrática foca no comando, e as decisões mais complexas são tomadas pelos líderes, ou seja, não há preocupação com os membros da equipe, mas sim com os objetivos organizacionais. Por outro lado, no estilo de liderança democrática, o líder supervisiona as tarefas delegadas, como elas estão sendo executadas e se as metas estão alinhadas com a equipe; neste estilo, há um sentimento de empatia por parte do líder, que é receptivo às sugestões e novas ideias. No estilo de

liderança liberal, ocorre a ausência de envolvimento do líder, sem controle ou acompanhamento das atividades executadas pela equipe (Lopes; Leite, 2018).

Dentro dessa mesma perspectiva, existem os estilos de liderança transacional e transformacional. O primeiro está relacionado à transação de troca que acontece entre o líder, que passa novos conhecimentos e métodos de trabalho, e seus liderados, que proporcionam lealdade e troca de experiências. Essa relação de troca proporciona a evolução mútua e o alcance de resultados. Quanto às características do líder transformacional, ele possui comportamentos na maneira de gerenciar que transformam a forma de pensar e trabalhar dos liderados, influenciando-os a superar os resultados, transcendendo o interesse individual em favor dos objetivos da organização (Souza *et al.*, 2019).

O clima organizacional está relacionado a vários fatores, dentre os quais destacam-se a liderança e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Há muitas variações de personalidades presentes em uma mesma organização e até mesmo em uma pequena equipe de trabalho, o que se torna um desafio para qualquer gestor manter as relações de trabalho estáveis e trazer satisfação.

Dessa forma, é necessário haver um mapeamento das necessidades particulares de cada equipe e, em seguida, uma

gradativa adaptação por parte do líder em sua maneira de conduzir e gerenciar, ou seja, para encontrar o estilo que mais se adequa às necessidades. Essa adaptação tem o objetivo de realizar a manutenção do clima organizacional, que é um desafio para cada líder (Silva; Tavares; França, 2020).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou entender como a liderança pode influenciar o ambiente organizacional e seus colaboradores, visando compreender as relações entre cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos diversos gestores. Foram usados conceitos teóricos sobre cultura organizacional, bem como sobre liderança transformacional e transacional.

Correlacionando-se com o tema, alguns pontos, como os tipos de liderança, que são escolhas fundamentais, influenciando diretamente a motivação dos liderados, a qualidade dos serviços prestados, o desempenho e a inovação, conforme citado por diversos autores nas referências pesquisadas.

Do ponto de vista das diversas linhas de pensamento e dados apresentados, provenientes de uma revisão integrativa realizada em periódicos do Google Scholar e SciELO Brasil, abrangendo períodos variados, foi possível compreender que os estilos de liderança transformacional e transacional são os mais

amplamente aceitos. Tanto os liderados reagem positivamente a esses estilos quanto a organização obtém melhores resultados.

Assim, o estilo de liderança pode influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional e a cultura, ao mesmo tempo, o líder também é influenciado pelo ambiente em que está inserido. O resultado dessa influência dependerá do estilo de liderança adotado, levando em consideração as demandas do ambiente.

Este estudo contribui de forma simplificada para o desenvolvimento dos estudos na área de liderança, oferecendo uma visão resumida do que tem sido discutido sobre o tema e suas diferentes abordagens nos últimos anos. No entanto, algumas limitações foram identificadas durante a pesquisa, como a abundância de artigos disponíveis sobre o tema, o que dificultou a seleção da base teórica para este estudo, não havendo um padrão ou linha de raciocínio única a ser seguida. Além disso, o estudo focou apenas em pesquisas encontradas em duas plataformas de dados, sugerindo a inclusão de outras bases de dados para fornecer um embasamento teórico mais abrangente ao constructo estudado.

## REFERÊNCIAS

- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.
- BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. **New York: The Free Press**, 1985.
- BEYER, J. M.; TRICE, H. M. Como os ritos de uma organização revelam sua cultura. **Dinâmica organizacional**, v. 15, n. 4, pág. 5-24, 1987.
- BEYER, J.; TRICE, H. How an organization rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, New York, v.15, n.1, p.5-24, Spring 1987.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Acompanhamento mensal do benefício Auxílio-Doença previdenciário concedido segundo os códigos da CID-10**. Janeiro a Dezembro de 2019. 2019.  
Disponível em:  
[http://sa.previdencia.gov.br/site/2020/03/Acompanhamento-Mensal\\_AuxilioDoenca-Previdenciario\\_2019\\_completo\\_CID-10.pdf](http://sa.previdencia.gov.br/site/2020/03/Acompanhamento-Mensal_AuxilioDoenca-Previdenciario_2019_completo_CID-10.pdf).
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Ed. 7. Editora Elsevier Rio de Janeiro, 2004
- CHIAVENATO, I. **A Administração nos novos tempos**. Ed 8. Editora Elsevier Campus, 2005.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações. **Revista Ciência Dinâmica**. v.14, nº 1, pag. 26-49, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas. 2006.

FOREHAND, G.A.; GILMER, V. H. Variação ambiental em estudos de comportamento organizacional. **Boletim Psicológico**, 62 (6), 361–382, 1964. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1037/h0045960>

GARCIA, C. M. S. Liderança transformacional numa organização em mudança: um estudo de caso no Exército Português (Escola das Armas). **Revista de Ciências Militares**, v. 3, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/36234>

GIL, A. C. **Métodos Técnicos de Pesquisa Social**. 5d. São Paulo: Atlas 2007.

GOMES, I., M.; SAMPAIO, L., R., PASSOS, A, C , G; SILVA, F.,T., Escala de Clima organizacional para organizações de Saúde: Desenvolvimento e estrutura Fatorial. **Estudantes de Psicologia**, Campinas, 14 de dezembro de 2017. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>

GOMES, A.C. P; MENEZES, I. G. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, Belo Horizonte, abr. 2010. Disponível em:  
<https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>

GORSIRA, M.; STEG, L.; DENKERS, A.; HUISMAN, W. Corrupção nas Organizações: Clima Ético e Motivos Individuais. **Ciências Administrativas** , v. 8, n. 1, pág. 4, 19 fev. 2018. Disponível em:  
<https://doi.org/10.3390/admsci8010004>

GOMES, J. F. S; SOARES, P. **O excesso de trabalho mata ou dá prazer?** Uma exploração dos antecedentes e consequentes do workaholismo. 2011. Disponível em:  
<http://hdl.handle.net/10400.5/25021>

GRANEZ, C. R. L.; BORTOLUZZI, C. A. P.; BISSANI, N. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 310-326, 2016. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/165>

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Clima organizacional: uma revisão de teoria e pesquisa. **Boletim psicológico**, v. 81, n. 12, pág. 1096, 1974. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0037511>

LENZI, G. K. S. **Psicologia Aplicada**. Florianópolis: Aero Td, 2019. 70ft.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press 1968.

LOPES, M.J.; LEITE, M.J. Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. ID on line. **Revista de psicologia**. Vol.12, nº 42, pág. 349-66, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>

MACEDO, B.; BEZERRA, M. Desafios dos gestores para a retenção das equipes de TI após a adesão do teletrabalho: um estudo no Instituto Atlântico. **Revista Gestão & Gerenciamento**. V. 22, n. 22. Rio de Janeiro, agosto de 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Liderança. Em Introdução a Administração**. pp. 385-418. São Paulo: Atlas. 2000. Disponível em: <https://encr.pw/YQION>

MEIRELES, R. B. **Gestão de Pessoas: Princípios Para o Desenvolvimento Humano**. 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpios-desenvolvimento-humano-ebook/dp/B075KHNG8>

MENEZES, F. S.; XAVIER, A. P. Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da

produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, jun. 2018. Disponível em:  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3764>

MENEZES, I.G.; PASSOS; A. N. G; Clima organizacional: Uma revisão histórica do construto, **Psicologia em Revista**. v.20, n. 1, 2010.

MENEZES, C. L.; SOUZA, D. N. **Gestão dos Recursos Humanos e a produtividade da qualidade total**. 2017.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional O comportamento humano no Trabalho**, 12 ed. Editora: grupo A, 2008.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

RIBEIRO, R. E. M.; FERREIRA, D. G. A. **Recrutamento e seleção de pessoas na era digital: o avanço do trabalho no mundo moderno**. - 1ª edição. - Teresina: Editora Lestu, 2023. 128p. ISBN: 978-65-85729-03-1 DOI: <https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-03-1>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**.11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

SILVA, C.; TAVARES, G.; FRANÇA, L. Clima Organizacional: A Influência na Motivação dos Funcionários e Empresas. **Rev. Episteme Transversalis**, v.11, n1, p.20-41. Volta Redonda - RJ, 2020.

SILVA, M. B., NASCIMENTO, E. M., CUNHA, V. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? **Revista**

**Capital Científico - Eletrônica**, v.15, n.4. 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/53780>

SOARDO, E. S.; FANTON, J P; JUNIOR, E. G. Liderança Transformacional e Transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Ver. Elet. Gestão e Serviços**. V.11, n. 2, pp. 3098 – 3129, Jul/dez. 2020.

SOUZA, T.M.; SILVA, D.S.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, 8 , pp.102-106. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>

SOUZA et. al. Perfil de Liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire. R-LEGO – **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**. nº 9, pág. 45-73. 2019). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/9967>

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VILAS-BOAS, T.; DAVEL; CAVAZOTTE, S. C. Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 20, n. 52, p. 138–154, 2018. DOI: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p138. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p138>.

VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. **Liderança e motivação nas organizações**. 2018.

# OTIMIZAÇÃO DA LIDERANÇA NA SUPERVISÃO DE UMA EQUIPE DE ATENDIMENTO NO RAMO DE DELIVERY

Brena Pessoa de Macêdo  
Francisca Lidiane Chagas Ferreira  
Josimar Santos de Sousa Júnior  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

## RESUMO

O objetivo do estudo foi otimizar a liderança na supervisão de uma equipe de atendimento no setor de *delivery*. A fundamentação teórica aborda o tema Gestão de Pessoas, focando em Liderança e Motivação, além de discutir o papel da liderança nas empresas e os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando a estratégia de estudo de caso. Um questionário semiestruturado foi empregado como instrumento de coleta de dados, disponibilizado através da plataforma online *Google Forms*. O público-alvo da pesquisa foi composto por funcionários responsáveis pelo atendimento via *chat* e parceiros de entrega. Foram obtidas respostas de 20 participantes, revelando que a falta de diálogo é um dos principais obstáculos para uma comunicação assertiva e, conseqüentemente, para alcançar melhores resultados. A partir das entrevistas, foi possível observar uma maior integração entre os membros da equipe, com a implementação de novas dinâmicas, resultando em uma comunicação mais aberta e objetiva.

**Palavra-chave:** Equipe. Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas desempenha um papel integral em toda a organização, buscando desenvolver e capacitar líderes para um melhor desempenho. Uma liderança eficaz estabelece uma visão clara e uma comunicação eficiente com os funcionários, promovendo um planejamento assertivo e uma compreensão nítida dos objetivos para alcançar metas organizacionais. Além de influenciar a equipe a atingir metas e objetivos, a liderança empresarial envolve o uso eficaz dos recursos humanos e a gestão dos relacionamentos entre colegas, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Atualmente, a liderança organizacional pode ser compreendida de várias formas, como a capacidade de estimular, motivar e inspirar a equipe para uma direção mais eficiente e produtiva.

Sendo interpretada de várias maneiras. A liderança é também vista como uma forma de influenciar e conduzir pessoas, principalmente quando o time tem um objetivo em comum. Sendo este um tema muito abordado na administração, a liderança pode influenciar negativamente o dia a dia das equipes, tornando necessário implementar estratégias eficazes no ambiente de trabalho.

Seguindo esse caminho, além de atingir metas e resultados, as organizações conseguem proporcionar melhores ambientes de interação (Ferreira; Sampaio, 2019). Portanto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Como otimizar a liderança na supervisão de uma equipe de atendimento do ramo de delivery?

A pesquisa sobre a motivação de colaboradores em uma rede de atendimento de delivery é essencial, pois a qualidade de vida e a motivação estão diretamente ligadas à produtividade e satisfação mútua. Para os colaboradores, é importante ter suas necessidades básicas atendidas e sentir-se motivados tanto intrinsecamente quanto extrinsecamente, resultando em realização pessoal e profissional (Lorando; Sapienza; Da Costa, 2020).

Compreender a dinâmica entre líder e liderado é fundamental para alcançar os resultados desejados, considerando que diferentes estilos de liderança influenciam a motivação de forma geral e individual.

O estudo revela que as atitudes de cada estilo de liderança no dia a dia operacional influenciam, não só de forma geral, mas também individualmente, cada membro da organização (Paes, 2021). Dessa maneira, a presente pesquisa aborda os temas de motivação e a influência da liderança na produtividade e desempenho geral e individual nas empresas. O objetivo da

pesquisa é analisar a otimização da liderança na supervisão de uma equipe de atendimento no ramo de delivery.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de pessoas se estabelece com liderança e motivação**

Para compreender a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações, é essencial que os envolvidos compreendam o processo de gestão, que ocorre há séculos e engloba discussões em diversas áreas do conhecimento. O primeiro movimento digno de nota foi o movimento de gestão científica promovido por Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925) na França. O objetivo básico do movimento era fornecer uma base científica para atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

Devido a várias polêmicas de insatisfação por parte dos trabalhadores, o psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) surgiu com um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas. Este movimento teve como enfoque a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade (Wren, 2005).

O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros. Essas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e do

quão eficientes estarão dentro da equipe. Para funcionar de forma eficaz, as equipes precisam de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, requer pessoas com conhecimento técnico. Em segundo lugar, pessoas com competências de resolução de problemas e de tomada de decisões, capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas eficazes. Terceiro, as equipes precisam de pessoas que possam ouvir, dar *feedback*, resolver conflitos e ter outras habilidades interpessoais (Albuquerque; Leite, 2009).

A liderança e a motivação são peças-chave na construção de uma gestão de pessoas humanizada que busca resultados respeitando as capacidades e a produtividade de uma equipe. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e desenvolver pessoas. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, ocorrendo como um fenômeno social (Hunter, 2004).

A motivação é um fator importante no ambiente organizacional e pode ser decisivo para o desempenho da empresa. Cada colaborador é motivado de maneira diferente, seja pela sua personalidade ou pelo setor em que atua. Cabe a cada gestor analisar o ambiente organizacional e desenvolver um programa motivacional para implementar na empresa

(Chiavenato, 2010). Essa análise passa pelos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se à causa onde o indivíduo se motiva sem receber algo em troca, geralmente ligada ao fato de sentir prazer, quando suas necessidades fazem ponte com a autonomia. Já a extrínseca apresenta-se como a motivação ligada a alguma recompensa, onde o objetivo final é o lucro (Miguel; Costa; Amado, 2021).

## **2.2 O Papel da liderança nas empresas**

Em um ambiente empresarial, a liderança atua como um catalisador que faz com que todos os outros aspectos do negócio funcionem em conjunto. Na ausência de uma liderança adequada, os recursos empresariais permanecem inativos. Não existe um conceito padrão universal de liderança; porém, existem inúmeras teorias sobre o fenômeno, o que dificulta sua interpretação e prática, tornando-o objeto de exploração por executivos.

É impossível ser líder sem considerar a relação entre liderança e motivação (Wagner III; Hollenbeck, 2006). A liderança envolve motivar as pessoas a concluírem qualquer tarefa que lhes seja atribuída de forma eficaz, eficiente e voluntária, muitas vezes levando inadvertidamente a níveis mais elevados de produtividade e satisfação no trabalho. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, seja numa empresa

ou em departamentos. Essencial em todas as funções de gestão, os gestores precisam compreender a natureza humana e saber liderar pessoas (Chiavenato, 2006).

A liderança pode ser definida como a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para ser atingida uma meta específica, colocando em uma mesma arena a figura do influenciador (líder) que afeta ou influencia o comportamento do influenciado (seguidor) em uma dada situação (Tannenbaum, 1970).

Para estudar o comportamento dos líderes, foi observado como eles tomavam suas decisões, dividiam e programavam seus trabalhos e os de seus subordinados, e o efeito que isto produzia nos indicadores de produtividade e satisfação geral dos subordinados.

Nessa concepção classificatória, as principais características comportamentais dos estilos de liderança são assim descritas, conforme Lewin, Lippitt e White (1939):

**Liderança autocrática:** No processo de tomada de decisão, apenas o líder decide e define as diretrizes. Normalmente, essa pessoa toma decisões privadamente e as comunica aos funcionários que não estão envolvidos na execução do plano;

**Liderança liberal:** A participação do líder no processo de tomada de decisão é mínima e pode ser interpretada como ausência. Normalmente, esse líder se exime da responsabilidade

pela tomada de decisões, repassando-a à equipe. Muitas vezes, não consegue obter o pleno respeito de sua equipe, tornando-se mais problemático até mesmo democraticamente;

**Liderança democrática:** Na tomada de decisão, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. Sua atuação junto ao grupo é participativa, comportando-se de modo objetivo e estimulando o grupo com fatos, elogios e críticas. Esse estilo é bastante inclusivo e leva em consideração a opinião dos colaboradores, solicitando novas ideias e *feedbacks* construtivos.

Pode-se perceber que cada elo de execução da equipe precisa ser gerenciado; ou seja, sem gestão de processos não haverá padronização e controle das tarefas. Por isso, é inegável que o tema liderança esteja ganhando cada vez mais importância aos olhos dos líderes e dos liderados. Tanto que liderança se tornou uma palavra comum na linguagem gerencial.

Os líderes são importantes porque são responsáveis pela eficácia da organização, ou seja, o sucesso ou o fracasso de qualquer organização depende em grande parte da visão que o líder tem para a sua gestão de topo. Além disso, o tema desperta interesse pelo cenário de mudanças que a sociedade vive e pelo impacto dessas mudanças em sua organização interna (Tichy; Cardwell, 2003).

### **2.3 Fatores que afetam a motivação no trabalho**

O conceito de motivação como fator determinante na gestão de pessoas passou por várias fases de evolução nas organizações. Diferente das abordagens clássicas, onde a motivação funcionava à base de recompensas e punições, as recentes aproximações entre motivação e gestão de pessoas trazem o homem como fator social. Essa perspectiva considera que o indivíduo tem desde as necessidades básicas até as elevadas, como segurança, afeto e autorrealização. Esse agente, como parte da organização, torna-se um elemento do ambiente geral da empresa, influenciando e sendo influenciado por fatores motivacionais (Ribeiro; Passos; Pereira, 2018).

Cada vez mais, nas organizações, o poder de decisão exige a capacidade de promover inovação e criatividade. Competências que antes eram exclusivas dos gerentes passam a ser responsabilidade de todo o capital humano. O processo de motivação de pessoas é essencial para o desenvolvimento das compreensões da gestão de pessoas, tanto para os empregadores quanto para os empregados, a fim de investigar as causas que esse fator potencial pode proporcionar em termos de ganhos ou problemas a serem solucionados (Volpato; Cimbalista, 2002).

Todas as organizações reconhecem a importância da motivação no trabalho, pois é um dos fatores mais importantes na

criação de reconhecimento, valorização e sentimento de pertencimento entre os colaboradores.

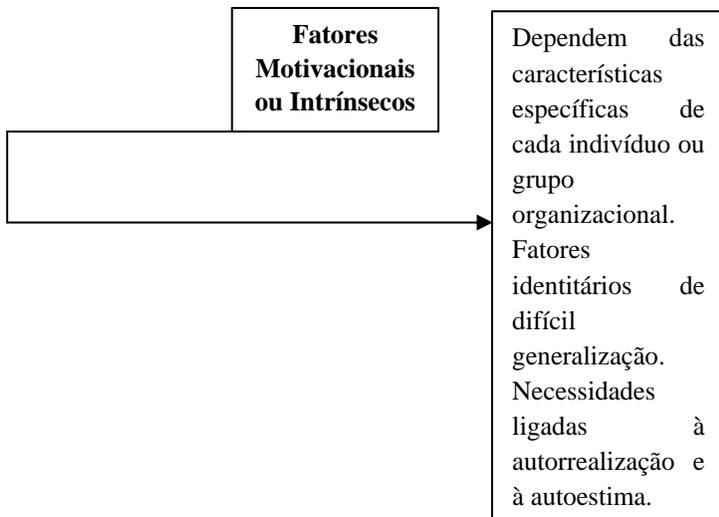
A motivação também aumenta a produtividade da equipe para atingir os resultados traçados pela empresa, como suas metas e objetivos. Portanto, pode-se dizer que as motivações intrínsecas e extrínsecas aumentam benefícios relevantes e inibem a rotatividade das empresas ao buscarem reter talentos (Martins, 2023).

Comumente, nas instituições, a motivação está demasiadamente ligada ao sistema de recompensas, o que tem sido um problema para a gestão, pois, para muitos colaboradores, a motivação intrínseca tem mais significado nas ações. Assim, os sistemas de motivação nas organizações, baseados em sistemas de recompensa, dependem das necessidades individuais humanas e coletivas (Nascimento; Canteri; Kovaleski, 2019).

A motivação intrínseca refere-se à motivação genuína em que os funcionários se envolvem em suas atividades sem quaisquer incentivos ou consequências externas, mas desejam realizar as atividades para sua própria satisfação. Este modelo de motivação é muito pessoal, pois o que motiva uma pessoa não necessariamente inspira outra.

Em equipes, é comum que a motivação seja impulsionada pelo altruísmo, pela cooperação e pelo sentimento de pertencimento à equipe (Ryan; Deci, 2020).

**Figura 1:** Os fatores motivacionais (intrínsecos)

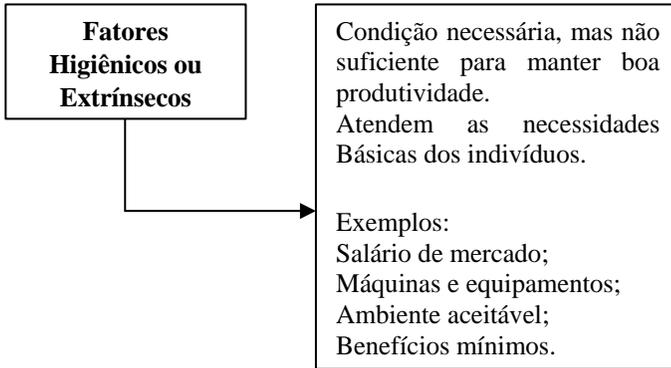


**Fonte:** Motta e Vasconcelos (2006, p.74).

Já a motivação extrínseca ocorre quando uma pessoa realiza determinadas atividades não para sua própria satisfação, mas devido a fatores externos que a influenciam. Esse tipo de motivação é chamado de motivação extrínseca e geralmente se baseia no desejo do funcionário por uma recompensa.

Por exemplo, reconhecimento social ou riqueza material. Vale ressaltar que os desejos são pessoais e cada colaborador tem os seus próprios desejos (Martins, 2023).

**Figura 2:** Os fatores Higiênicos (extrínsecos)



**Fonte:** Motta e Vasconcelos (2006, p.74)

A motivação, de forma geral, quando ligada aos fatores individuais, sugere que a empresa deve alinhar seus objetivos aos objetivos dos colaboradores. Para que haja um ambiente harmonioso e saudável, é indispensável compreender os meios necessários para alcançar tais objetivos, cruciais para os fatores motivacionais. A compreensão dos aspectos relativos à motivação permite que as decisões estratégicas estejam alinhadas com os critérios de recompensas e sistemas de necessidades (Oliveira *et al.*, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

Para este estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa, que favorece a exploração e a integração de opiniões, ideias e

sugestões de um grupo de indivíduos. Isso foi realizado por meio da análise de entrevistas estruturadas, seguindo um roteiro de perguntas previamente definido. O objetivo principal foi alinhar essas perspectivas e identificar possíveis soluções para o problema central da pesquisa, ao mesmo tempo em que se buscava compreender de forma clara as motivações da equipe e, conseqüentemente, aprimorar a performance da liderança (Andrade *et al.*, 2019).

Os procedimentos adotados incluíram pesquisas bibliográficas em artigos científicos, revistas especializadas e outras fontes pertinentes, abordando os conceitos de gestão de pessoas, liderança, motivação e fatores motivacionais, com o objetivo de alcançar a meta estabelecida.

Além disso, foi realizado um estudo de caso que serviu como guia para a coleta de dados, realizada de maneira objetiva e meticulosa para evitar conflitos de informações similares. Esse método também permite comparações e uma melhor compreensão dos acontecimentos no mesmo contexto de análise (Freitas *et al.*, 2023).

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário semiestruturado disponibilizado por meio do *Google Forms*, uma ferramenta *online* gratuita e de fácil acesso, que proporciona praticidade e agilidade na obtenção das informações (Mota, 2019).

O questionário continha quatorze perguntas relacionadas à liderança e motivação, elaboradas de forma clara, eficaz e de fácil compreensão. As perguntas podiam ser repetidas ou não, e não seguiam necessariamente uma ordem específica, permitindo a inclusão de novas questões.

A análise dos dados foi realizada utilizando a estatística descritiva, um método que visa descrever, analisar e interpretar os resultados obtidos na coleta de dados, contribuindo para uma melhor compreensão dessas informações.

Os participantes deste estudo foram os funcionários de uma empresa que presta serviços de atendimento via *chat* para parceiros de *delivery*. Dos 20 participantes, 60% eram mulheres e 40% homens, com idades entre 18 e 40 anos. A amostra foi selecionada de forma não probabilística intencional, baseando-se nos critérios e julgamento do pesquisador para a coleta e análise dos resultados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa – para analisar e compreender melhor os principais fatores que impulsionam a motivação nas organizações – foi conduzida de forma *online* durante o mês de novembro de 2023. Esta pesquisa teve como base a teoria dos dois fatores de Herzberg. Através dessa abordagem, foi possível distinguir entre

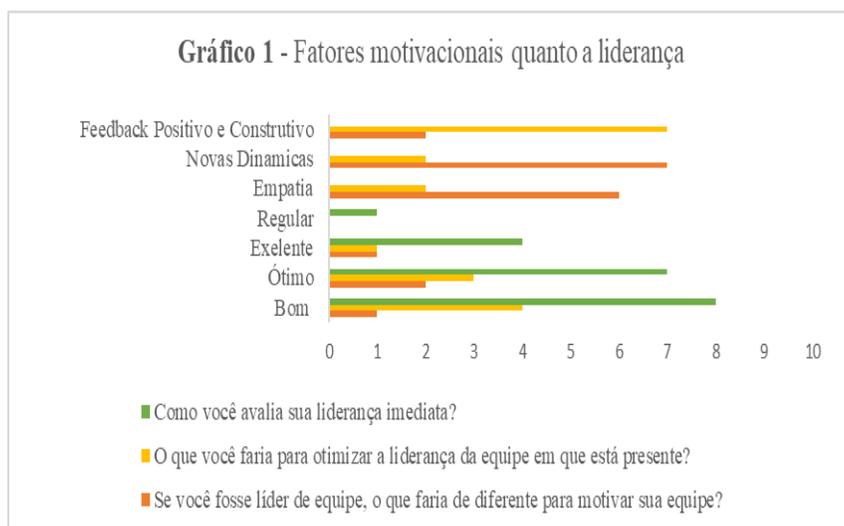
os fatores higiênicos, que atuam neutralizando a insatisfação e evitando a desmotivação, e os fatores motivacionais, que representam fontes genuínas de satisfação e motivação, uma vez que estão diretamente relacionados ao conteúdo do trabalho realizado pelo indivíduo (Silva; Ghedine; Silva, 2022).

Uma liderança eficaz, eficiente e efetiva não apenas melhora as relações dentro da equipe, mas também alinha os objetivos individuais dos membros do grupo. Esses objetivos são as motivações específicas de cada pessoa, podendo ser cultivadas ou reativadas por meio da avaliação dos riscos envolvidos em alcançá-los e do estabelecimento de marcos claros, além de oferecer recompensas pessoais pelo progresso alcançado.

Com as respostas obtidas no questionário, foram desenvolvidos quatro gráficos relacionando os fatores motivacionais e higiênicos/manutenção. Os Gráficos 01, 02 e 03 referem-se aos fatores de manutenção que são extrínsecos ao indivíduo. São os elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades, como condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios e política institucional.

Ao analisar o Gráfico 01, é possível perceber que a maioria dos participantes sinalizou concordância positiva sobre a liderança imediata que a equipe possui, o que demonstra satisfação com esses aspectos. Em contrapartida, os entrevistados indicam uma falta de integração entre si e destacam que, quando

há compartilhamento de ideias, atividades e projetos, além de cooperação, interesse e preocupação um com o outro, a equipe se sente mais motivada para desenvolver suas atividades.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

No Gráfico 2, ao analisar o ambiente de trabalho dos entrevistados, um dos fatores higiênicos da teoria de Herzberg, a equipe de atendimento afirma que não mudaria nada no ambiente de trabalho, pois desenvolvem suas atividades em *home office*, modalidade que permite aos funcionários realizar suas tarefas em qualquer ambiente fora da organização, com o auxílio de artifícios tecnológicos (Araújo; Júnior, 2022).

No entanto, notou-se que os entrevistados expressaram o desejo por um maior diálogo, visando uma comunicação mais assertiva. É importante ressaltar que essa comunicação

desempenha um papel relevante no contexto empresarial. Mesmo quando os colaboradores demonstram interesse em cumprir suas tarefas, a falta de clareza sobre os objetivos da empresa pode diminuir sua motivação para se dedicarem ao máximo.

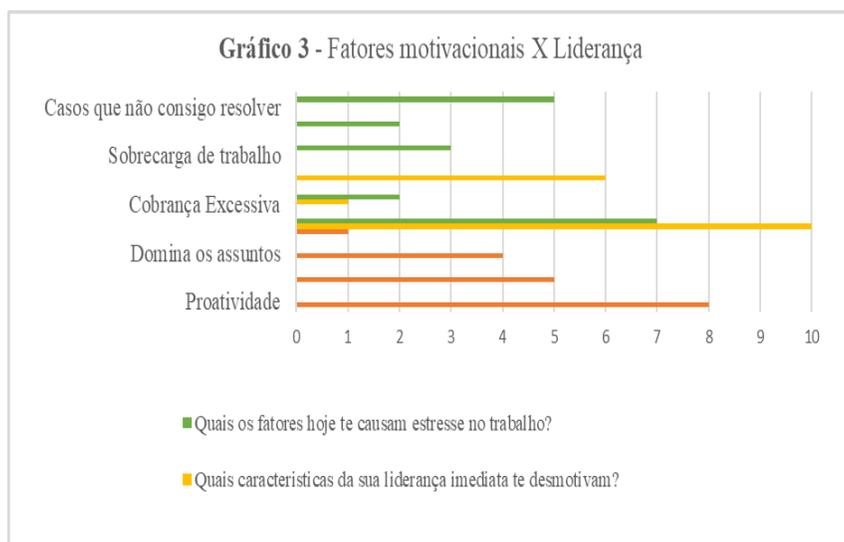
Gráfico 2 - Fatores motivacionais relacionado ao ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O modo de trabalhar em *home office* pode impactar a vida do colaborador, trazendo certos benefícios. No entanto, algumas desvantagens podem influenciar diretamente sua produtividade, como mostra o Gráfico 3, em que alguns entrevistados informaram ter problemas com o sistema, dificultando a resolução de alguns casos. Isso resulta em uma sobrecarga de

trabalho, bem como em uma comunicação menos objetiva por parte da liderança.



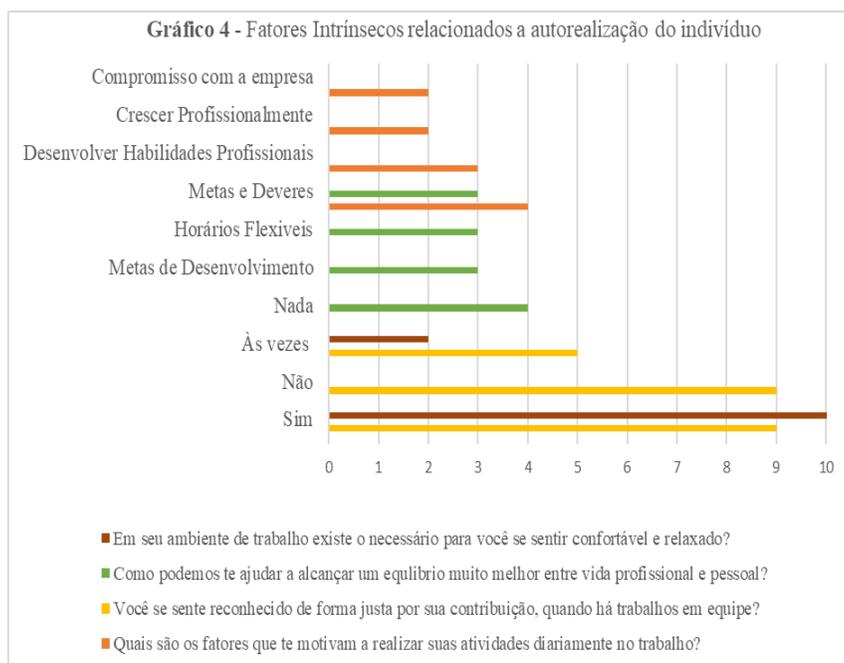
**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

No entanto, isso não significa que não haja um objetivo comum entre o líder e seus liderados. Na verdade, para a maioria deles, fica claro que a excelência nos resultados depende da proatividade e autoconfiança demonstradas pela liderança.

Com base nos resultados desta pesquisa sobre os fatores motivacionais intrínsecos dos indivíduos, é evidente que, para motivá-los, é crucial destacar os resultados diretos do trabalho que eles consideram recompensadores. Em outras palavras, são os fatores intrínsecos que impulsionam a motivação do indivíduo, tais como a sensação de realização, o reconhecimento, a

responsabilidade e o crescimento, tanto profissional quanto pessoal (Marcelino Araújo, 2021).

Conforme mostrado no Gráfico 4, os entrevistados apresentam disposição no ambiente de trabalho, considerando necessário se sentirem confortáveis e relaxados ao realizar suas atividades. Isso não apenas melhora a qualidade de vida dos colaboradores, mas também traz benefícios tangíveis para a organização, como a redução de custos e o aumento da produtividade. Eles se sentem motivados a cumprir suas tarefas, promovendo o bem-estar e estimulando o sentimento de realização pessoal e reconhecimento dentro da equipe.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Entretanto, é importante notar que muitos entrevistados expressaram discordância em relação ao reconhecimento por parte da liderança, o que pode gerar desmotivação entre os liderados. Este aspecto deve ser considerado atentamente para garantir um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Nota-se ainda mais a relevância da teoria de Herzberg atualmente. Por meio da teoria dos dois fatores motivacionais, que são os fatores higiênicos e motivacionais, esta pesquisa realizada em um contexto contemporâneo demonstra claramente a relação significativa entre esses dois tipos de fatores.

Dessa forma, é possível concluir que os benefícios proporcionados pelo trabalho remoto superam os fatores higiênicos, impulsionando a motivação intrínseca. Isso, por sua vez, garante a satisfação pessoal e profissional dos indivíduos, demonstrando a importância de considerar esses elementos ao planejar estratégias de motivação e satisfação no ambiente de trabalho atual.

**Quadro 1** - Fatores motivacionais intrínsecos e ligados a pesquisa

<b>FATORES</b>	<b>INTRÍNSECOS</b>
Crescimento	Possibilidade de crescimento justo na organização
Desenvolvimento	Desenvolver soft e hard skills
Reconhecimento	Reconhecimento assertivo pelo trabalho desempenhado
Realização	Sentir-se realizado na organização e realização plena
Responsabilidade	Senso de responsabilidade pelas atividades desempenhadas

FATORES	LIGADOS A PESQUISA
Liderança presente	Ter a liderança presente aumenta a motivação dos entrevistados
Sinergia na equipe	A sinergia entre a equipe é apontada como um fator motivacional
Ambiente <i>home office</i>	O fato de estarem em <i>home office</i> amplia a motivação
Sistema de recompensas	Desenvolver um sistema de recompensas impulsiona positivamente a motivação
Crescimento profissional	Seguir o plano de carreira de forma clara é apontado como fator motivacional
Diálogo assertivo	A comunicação clara e objetiva influencia nas diretrizes motivacionais da equipe
Flexibilidade de horários	Permitir horários mais flexíveis para a realização das atividades atua como fator motivacional
Eventos colaborativos	Promover momentos de contato e descontração.
Feedbacks estruturados	Entende-se que a aplicação de feedbacks estruturados impacta o fator motivacional
Sistema eficiente	Operacionalizar um sistema de atendimento mais fluído acarreta menos estresse e consequentemente qualidade do trabalho

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

O Quadro 1 ilustra a correlação entre os fatores motivacionais intrínsecos e os resultados obtidos nesta pesquisa. Destaca-se o *home office* como um dos fatores mais mencionados pelos colaboradores como motivacional. Além disso, a presença de uma liderança engajada e o trabalho em equipe são identificados como elementos que contribuem significativamente para um ambiente motivador.

O Quadro 1 também enfatiza que a implementação de *feedbacks* estruturados pela liderança, aliada ao uso de sistemas

eficientes, promove um aumento na motivação tanto em nível individual quanto coletivo da equipe. Quanto ao fator de realização e reconhecimento, a introdução de um sistema de recompensas que promova o avanço profissional destaca-se como um incentivo significativo para os colaboradores da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi otimizar a liderança na supervisão de uma equipe de atendimento no setor de *delivery*. Para alcançar esse propósito, a pesquisa foi guiada pela teoria de Herzberg, que trata dos dois fatores motivacionais: as condições de trabalho e as relações interpessoais, visando promover a satisfação e motivação dos colaboradores tanto dentro quanto fora da empresa.

Com base nessas considerações, a análise da pesquisa revela que a falta de diálogo ainda é uma das barreiras para uma comunicação assertiva, com resultados visíveis tanto a curto quanto a longo prazo. Alguns entrevistados sugeriram a implementação de novas dinâmicas entre os membros da equipe para promover uma maior integração, considerando especialmente o trabalho em *home office*.

A maioria dos entrevistados expressou que não mudaria nada em seu ambiente de trabalho, mas destacou a importância

da empatia por parte dos líderes, horários mais flexíveis e metas de desenvolvimento. A pesquisa também descreveu a liderança como habilidosa na resolução de problemas, com conhecimento aprofundado dos assuntos e sendo objetiva e proativa na abordagem.

Assim, conclui-se que os fatores motivacionais intrínsecos têm maior impacto do que os fatores higiênicos extrínsecos. Isso indica que os participantes da pesquisa estão genuinamente satisfeitos em realizar seu trabalho sob a influência de uma liderança preparada, engajada e autoconfiante. No entanto, ressalta-se a importância de uma supervisão constante por parte da liderança, pois os líderes devem estar cientes de que são modelos para seus liderados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.* São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, P. C. et al. **A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center.** *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 3, 2019.

ARAÚJO, D. M.; JÚNIOR, E. A. N. **A Ergonomia no Home Office: A Relevância da Ergonomia no Trabalho em Casa.** *Revista Processos Químicos 1*, v. 6, n. 30, p. 39-45, maio, 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, R. M; SAMPAIO, L. M. **Liderança Organizacional: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio**. Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar, v. 3, n. 1, 2019.

FREITAS, A. P. *et al.* **Liderança e qualidade de vida no trabalho: um recorte dos estudos brasileiros no período de 2012 a 2022**. Research, Society and Development, v. 12, n. 4, p. e26512441281-e26512441281, 2023.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2004.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

LORANDO, T. R. S. P.; SAPIENZA, R.; COSTA, E. C. **Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional**. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 363-375, 2020.

MARCELINO, L. A.; ARAÚJO, R. A. **A influência da teoria dos dois fatores de Herzberg no clima organizacional na área hospitalar**. Monografia. Centro De Educação Tecnológica Paula Souza. 2021.

MARTINS, R. **Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças e principais impactos**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/motivacao-intrinseca-e-extrinseca>. Acessado em 06 de novembro de 2023.

MIGUEL, T. S.; COSTA, D. S.; AMADO, F. M. **O papel da motivação nas organizações**. Revista Científica, v. 1, n. 1, 2021.

MOTA, J. S. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 12, p. 371-373, 2019.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. Gouveia de. Teoria Geral de Administração. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, R. F.; CANTERI, M.H.G.; KOVALESKI, J.L. **Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA**. Revista Gestão & Conexões. 8, 2 (jun. 2019), 44–58. Disponível em: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>.

OLIVEIRA, A. P. *et al.* **Origem e transformações da motivação nas organizações ao nível do indivíduo e da sua participação no ambiente de trabalho: uma revisão bibliográfica**. Revista Vitrine, v. 1, n. 1, 2020.

PAES, A. *et al.* **Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações**. Revista Vox Metropolitana, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador**. Gestão e Desenvolvimento, n. 26, p. 107-133, 2018. Disponível em [http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD26/GD26\\_107.pdf](http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD26/GD26_107.pdf). Acessado em: 17 de maio 2023.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. **Contemporary educational psychology**, v. 61, p. 101860, 2020.

SILVA, L. H.; GHEDINE, T.; SILVA, F. M. **Reflexões sobre a atuação do líder no desenvolvimento de competências coletivas**. Revista

Administração em Diálogo - *RAD*, 24(1), 40-58.  
<http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i1.51847>.

TANNENBAUM, R.; **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TICHY, N. M.; CARDWEL, N. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista FAE, v.5, n.3, p.75-86, set/dez, 2002.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WREN, D. A., **A história do pensamento de gestão**. Hoboken-NJ: Wiley, 2005.

# POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO SOBRE GÊNERO E DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Daniele Silva Carvalho  
Juliana de Sousa Brito  
Natália Lopes Caldas  
Sávio Manoel Alves Cardoso  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

## RESUMO

Compreendendo a excelência em educação corporativa como um tema crucial para o sucesso organizacional, surge a necessidade de criar um ambiente mais favorável, inclusivo e colaborativo, que aproveite a riqueza das diferenças e o potencial humano. Para isso, é essencial acompanhar as tendências emergentes, tecnológicas e de inovação que estão transformando a abordagem das organizações em relação à diversidade, equidade e inclusão. A pesquisa teve como objetivo analisar a inclusão de diferentes grupos nas empresas e nos processos de educação, bem como a mudança do clima e da cultura organizacional. Foram identificados estudos práticos sobre a Política de Educação de Gênero e Diversidade Sexual, utilizando o método qualitativo de análise, a fim de compreender como as organizações promovem a equidade entre diferentes grupos, enfrentando os estereótipos do mercado de trabalho.

**Palavras-Chave:** Diversidade nas organizações. Educação Corporativa. Inclusão. LGBTQIAPN+.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados internacionais da ONG Transgender Europe (TGEU), desde 2008, o Brasil ocupa o primeiro lugar no *ranking* de países com assassinatos de pessoas trans no mundo, com 96 casos registrados no ano de 2022. Além disso, constatou-se que, em 95% desses casos, as pessoas assassinadas eram mulheres trans ou pessoas transfemininas, demonstrando que a violência de gênero é um dos principais fatores no assassinato de pessoas trans.

Nesse cenário, dados coletados pelo projeto TransAção, da Associação Nacional de Travestis e Transexuais do Brasil (ANTRA), revelam que 94,8% da população trans afirma ter sofrido algum tipo de violência motivada por discriminação devido à sua identidade de gênero. E, ainda, quando questionadas acerca de suas principais necessidades, o direito ao emprego e renda aparece com 87,3%, seguido de acesso à saúde, educação, segurança e moradia (Benevides Nogueira, 2019).

Além da população trans, outros grupos dentro da comunidade LGBTQIA+, como gays, lésbicas, bissexuais, intersexuais e outras pessoas que expressam sua sexualidade e gênero diferente do padrão cis-heteronormativo, sofrem dificuldades para sua inserção no mercado de trabalho devido a diversos tipos de discriminação, principalmente em áreas

majoritariamente ocupadas por homens. Promover a diversidade, equidade e inclusão dentro das organizações, bem como lidar com questões de preconceito e discriminação, faz parte do papel dos gestores de pessoas.

Com isso, nota-se a necessidade de os gestores, dentro das organizações, levarem a discussão sobre o tema para dentro das empresas, trabalhando a inclusão e diversidade LGBTQIA+. Isso cria um cenário propício para a atuação da educação corporativa, assumindo o protagonismo na inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações.

Diante disso, surgiu o problema de pesquisa deste estudo: qual a importância da aplicação de políticas de educação sobre gênero e diversidade sexual nas organizações?

Como objetivo geral, pretende-se discutir a importância da aplicação de políticas de educação sobre gênero e diversidade sexual nas organizações.

E, como objetivos específicos, busca-se conceituar Educação Corporativa, apresentar o contexto histórico, e os conceitos dentro da comunidade LGBTQIAPN+; demonstrar a marginalização dessas pessoas no mercado de trabalho e elucidar os benefícios da inclusão e da diversidade dentro das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Educação Corporativa

Dá-se o nome de Educação Corporativa à ferramenta de aprendizagem que educa e desenvolve de maneira ativa e contínua toda uma classe de valor, a fim de atender às demandas e estratégias da organização no que tange a valores, propósitos, objetivos e metas. É fundamental para o sucesso das empresas, garantindo o crescimento dos colaboradores e ampliando o alinhamento com a sociedade (Paulino *et al.*, 2020).

Não se pode deixar de lado a preocupação com a inclusão nas ações educacionais, pois essas práticas de treinamento são de grande importância para a melhoria dos processos produtivos, administrativos e comerciais da empresa. No ambiente empresarial, essas ações de Educação Corporativa fazem parte do todo, sendo importante garantir que todos participem e se sintam representados nos treinamentos. Manter o cuidado com os discursos é crucial para evitar contradições e o uso inadvertido de expressões discriminatórias, como homofóbicas, mesmo que de forma inconsciente.

Conforme salienta Rocha-Pinto *et al.* (2007), a Educação Corporativa representa uma nova dimensão da área de treinamento e desenvolvimento nas empresas, consistindo em um processo contínuo de ensino e aprendizagem, definido a partir

das estratégias organizacionais. Nessa perspectiva de agregar valor aos funcionários envolvidos com o trabalho, muitas empresas implementaram Universidades Corporativas estruturadas ou, de maneira mais simplificada, na forma de Sistemas de Educação Corporativa (Costa *et al.*, 2012). No Brasil, essas ações têm recebido maior atenção e incentivo, percebendo-se sua relevância e valor em um ambiente competitivo, sendo fundamentais para a qualificação dos trabalhadores e o êxito empresarial (Costa *et al.*, 2012).

## **2.2 LGBTQIAPN+: histórico e conceitos**

Enquanto nos Estados Unidos a comunidade LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual, Pansexual, Não-Binário e outros) lutava por respeito e existência, como exemplificado pela revolta em Stonewall, em 28 de junho de 1969, na cidade de Nova York, marcando a data em que hoje é celebrado o Dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+, no Brasil, o regime da ditadura militar (1964-1985) dificultava e oprimia a organização de movimentos sociais, visto que poderiam ser vistos como opositores ao regime, além dos julgamentos morais relativos às questões ligadas a gênero e sexualidade (Sales, 2017).

Assim, o movimento LGBTQIA+ brasileiro, com atuação mais organizada, iniciou-se na segunda metade da década de

1970. Com o enfraquecimento do regime militar, surgiu o jornal *Lampião da Esquina*, que, desde o primeiro editorial, desempenhou papel fundamental no estímulo à articulação de coletivos homossexuais, sinalizando forte caráter político e de denúncias.

No início dos anos 1980, já havia a presença desses grupos nas maiores cidades do país, permitindo mais visibilidade e influência nas questões políticas (Silva, 2006).

Atualmente, a comunidade LGBTQIA+ conta com algumas conquistas, como a decisão histórica do Supremo Tribunal Federal, em 2011, reconhecendo a legitimidade das uniões de casais homoafetivos e, em seguida, a emissão pelo Conselho Nacional de Justiça da obrigatoriedade dos cartórios de registrar o casamento civil deles. Além disso, houve a criminalização da LGBTfobia pelo STF, determinando que a discriminação por sexualidade ou identidade de gênero passasse a ser considerada crime, Lei do Racismo (Lei 7.716/1989).

Apesar dos avanços, a população LGBTQIA+ ainda sofre diversos tipos de preconceito, em grande parte devido à falta de conhecimento das pessoas sobre os conceitos que formam esse grupo social.

Nos quadros abaixo (01 e 02), será abordado melhor esses conteúdos:

**Quadro 1.** Quadro de conceitos relativos à identidade de gênero

<b>Identidade de Gênero</b>	
Definição: gênero com o qual a pessoa se identifica que pode ou não concordar com o gênero que lhe foi atribuído no nascimento.	
<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
<b>Homem trans</b>	Pessoa que foi designada ao gênero feminino ao nascer, mas que se identifica como homem, reivindicando o seu reconhecimento social e legal.
<b>Mulher trans</b>	Pessoa que foi designada ao gênero masculino ao nascer, mas que se identifica como mulher, reivindicando o seu reconhecimento social e legal.
<b>Intersexo</b>	Pessoa cujo corpo varia do padrão de masculino ou feminino culturalmente estabelecido, no que se refere a configurações dos cromossomos, localização dos órgãos genitais, coexistência de tecidos testiculares e de ovários.
<b>Não-binário</b>	Pessoa que não se identifica com ambos os gêneros binários (masculino e feminino).
<b>Travesti</b>	Pessoa que nasce do sexo biológico masculino ou feminino, mas que tem sua identidade de gênero oposta ao seu sexo biológico de nascença, assumindo papéis de gênero diferente daqueles impostos pela sociedade.

**Fonte:** Jesus (2012); Silva e Santos (2017, p. 72)

Embora não esteja dentro do escopo da identidade de gênero do grupo LGBTQIA+, é válido destacar também os conceitos de homem e mulher cis que são aquelas pessoas que se reconhecem no corpo e na genitália que nasceram e sentem atração por pessoas do sexo biológico oposto (SOUSA, 2018).

**Quadro 2.** Quadro de conceitos relativos à sexualidade

<b>Sexualidade</b>	
Definição: atração afetivo-sexual por alguém.	
<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
<b>Assexual</b>	Pessoa que não sente atração sexual por pessoas de qualquer gênero.
<b>Bissexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de qualquer gênero.
<b>Heterossexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero oposto ao que ela se identifica.
<b>Homossexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual ela se identifica. Exemplo: gays e lésbicas.
<b>Pansexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de qualquer gênero, sejam elas cisgênero ou transgênero.

**Fonte:** Jesus (2012); Silva e Santos (2017, p. 72)

Como se pode notar, a diversidade humana é múltipla e composta de mais variações do que as representadas na sigla LGBTQIA+. É importante saber que as pessoas são diversas, portanto, existem muitas letras dentro da comunidade que dizem respeito não apenas à sexualidade (lésbica, bissexual, gay, assexual etc.), mas também à identidade de gênero (transexual, travesti, cis, *gender-fluid* etc.) e ainda ao comportamento das pessoas (*drag*, *crossdresser* etc.). As pessoas se manifestam de todas as formas, devem ser como quiserem, amar a quem quiserem e como bem entenderem, cada vez mais livres e com menos imposição de padrões que as limitam (Castilho, 2016).

## 2.3 Diversidade no Ambiente de Trabalho

Compreendendo que o mercado de trabalho assume hoje um papel disfuncional ao gerar separações entre os públicos em busca de estabilidade a partir das oportunidades, surge a necessidade de proporcionar mecanismos que promovam proporcionalidade no acesso do público LGBTQIA+ às vagas disponíveis, assim como aos candidatos pertencentes a outros grupos. Isso inclui garantir ganhos financeiros e destaque no desempenho das atividades. Embora tenha ocorrido um avanço no reconhecimento das minorias sexuais nas últimas décadas, ainda é possível perceber que pessoas pertencentes a esse grupo podem ser mantidas à margem das seleções de trabalho devido a práticas hostis daqueles que selecionam e contratam.

Além disso, o processo de discriminação enraizado nas políticas de trabalho expressas nas empresas faz com que indivíduos capacitados a assumir determinados postos optem por seguir outro viés profissional, enfraquecendo a construção da diversidade nas organizações (Irfii *et al.*, 2022).

No tocante às práticas de garantia da diversidade no ambiente de trabalho alinhadas aos direitos trabalhistas, as garantias se apresentam de modo global, excluindo as específicas para a diversidade. Enquanto a luta política implica atenção no equilíbrio da relação empregado-empregador, as especificidades

daqueles pertencentes ao grupo LGBTQIA+ acabam por serem englobadas nas jurisprudências disponíveis. Isso pode acarretar a falta de assistência a casos discriminatórios dentro das empresas e, principalmente, o apagamento das especificidades desse grupo diante de problemas sociais (Nicoli; Dutra, 2022).

Quando se busca homogeneizar o ambiente corporativo, apaga-se a busca pela equidade. Por isso, espera-se que os avanços caminhem para a construção de discursos que ampliem as práticas organizacionais e o desenvolvimento de leis trabalhistas, a fim de dar suporte à existência da diversidade (Freitas; Irigaray, 2011).

Apesar de ter ocorrido uma expansão de pesquisas sobre o tema, a atenção voltada ao público LGBTQIA+ ainda é escassa quando se trata de pessoas transgênero. O movimento de inserção e acolhimento dos indivíduos no ambiente de trabalho, além de não perpetuar as necessidades de pessoas LGBTQIA+, evita o desafio de desconstruir um ambiente de trabalho ainda bastante padronizado e normatizado pelas expectativas de uma sociedade considerada “normal”.

O apagamento dessas pessoas, que muitas vezes começa no seio familiar, evolui negativamente para o afastamento de outros ciclos, sejam eles meios educacionais ou de crescimento profissional, resultando na procura, em grande parte, por carreiras secundárias ou subempregos. Como indivíduos

marginalizados e excluídos da sociedade, acabam por não fazer parte da pequena cota estabelecida nesse processo de diversidade das empresas (Moresco; Paniza, 2022).

Contudo, a abertura das políticas de diversidade no ambiente organizacional traz ganhos para ambas as partes. Além de promover competitividade de forma vantajosa, constrói o papel social na redução das desigualdades sociais (França, 2022). Para que esse movimento seja possível, é necessário haver participação ativa de indivíduos pertencentes à classe, promovendo o engajamento de toda a equipe de gestão, deslocando a ideia vaga do cumprimento de ações afirmativas para a posição de meta de inclusão, derrubando as barreiras que impedem o acesso dessa classe ao mercado de trabalho e ao crescimento profissional (Siqueira et. al., 2022).

### **3 METODOLOGIA**

Sabendo que o recurso bibliográfico baseado em material documental busca pontos de vista coerentes sobre um tema em investigação (Graziotin *et al.*, 2022) e considerando todo o arcabouço necessário para o desenvolvimento de reflexão acerca da temática, foi utilizada a metodologia bibliográfica com foco estratégico em pesquisa documental, a fim de avaliar a evolução das pesquisas sobre a temática LGBTQIAPN+ ao longo do tempo.

Para isso, foram delimitados 18 materiais intercalados entre artigos apresentados em eventos e revistas científicas, dissertações de mestrado e capítulos de livros que englobam os elementos investigados neste artigo. Para um alinhamento adequado, a pesquisa fez uso dos seguintes descritores primários: diversidade, inclusão, LGBT+, LGBTQIAPN+, gênero; além de descritores secundários para uma combinação direcionada: mercado de trabalho, ambiente de trabalho, organizações, equidade, educação corporativa.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A valorização da diversidade vem crescendo nas organizações, com movimentos estigmatizados na sociedade, como o LGBTQIA+, ganhando espaço para diálogo e comunicação a fim de reivindicar suas particularidades e desconstruir a imagem negativa e limitada estabelecida ao longo dos anos. Conscientes de seus direitos, houve um despertar desses indivíduos para o conhecimento de si na relação com o outro.

Diante disso, a diversidade ganhou espaço na agenda estratégica das empresas. Quando da contratação das chamadas "minorias", os RHs das empresas criaram programas de "inclusão da diversidade". A mobilização desses grupos, de forma organizada, eclodiu, desencadeando manifestações sociais que

exigem a incorporação de um número maior de pessoas LGBTQIA+ no quadro funcional das organizações.

Para tal, as organizações podem aplicar *workshops* em diversidade que tratem de questões relevantes para colaboradores LGBTQIA+ (Button, 2001). Segundo o autor, *workshops* sobre questões referentes a gays e lésbicas permitem aos treinadores apresentarem informações coerentes, falas assertivas sobre homossexualidade, dissipar más percepções, reduzir o índice de adoecimento e de ansiedade entre empregados heterossexuais.

A educação é um processo de longo prazo que pode levar tempo para ser avaliado, mas as organizações podem adotar métodos para acelerar o impacto da diversidade, como, por exemplo, tornando obrigatórios os programas de diversidade para todos os empregados, incluindo os gerentes (Mickens, 1994). Conforme o mesmo, outra medida que pode ter um grande impacto é a inclusão de uma questão na avaliação de rotina da performance dos empregados: “quão bem os colaboradores sabem lidar com as diferenças e com a questão da inclusão no trabalho?”.

Dentro desse contexto, faz-se necessário adotar políticas de educação que visem coibir qualquer tipo de preconceito e práticas discriminatórias. Implementar estratégias de diversidade, implantar metodologias de aprendizagem contínua e ações

voltadas para promover práticas de conscientização, valorização das diferenças e redução dos vieses inconscientes.

Como sugestões de boas práticas para promover a inclusão de pessoas homossexuais no ambiente de trabalho, Day e Greene (2008) orientam que os gestores, de forma geral, sejam conscientizados a eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados. Além disso, os autores ressaltam que as políticas de não discriminação no âmbito organizacional devem incluir a diversidade por orientação sexual entre suas normas e regras, para ajudar e proteger os direitos dos trabalhadores homossexuais.

Tratar da questão da diversidade nesse processo de inclusão tem sido um desafio. Diante disso, a Educação Corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, objetivando "institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, ofertando novas competências vinculadas às estratégias empresariais". Conclui-se que o papel da Educação Corporativa frente a isso é o de mediador no processo de inclusão de pessoas LGBTQIA+ no mercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quanto aos objetivos específicos, foi possível apresentar o conceito de Educação Corporativa, o contexto histórico vivenciado pela comunidade LGBTQIA+, e os conceitos acerca de

identidade de gênero e sexualidade. Além disso, demonstrou-se a marginalização sofrida por esse público no mercado de trabalho e esclareceram-se os benefícios da inclusão e da diversidade dentro das organizações.

O artigo em questão se refere a uma primeira etapa de pesquisa, onde a continuidade será desenvolvida em empresas na busca de aprofundamento sobre a realidade do tema na prática. Certamente, o material produzido até aqui servirá de embasamento para a continuidade da análise do tema, com investigação posteriormente elaborada em campo, com interesse nas manifestações da temática no estado do Piauí, podendo delimitar o território à capital do estado.

A presente pesquisa almejou analisar de que forma o tema da diversidade por orientação sexual estaria presente nas ações de treinamentos e desenvolvimentos das empresas, especificamente quais seriam os desafios e possibilidades de se abordar a Educação Corporativa e inclusão nesse contexto. Além disso, vale salientar que cada empresa possui uma realidade singular e necessidades diferentes. Quando se fala em inclusão, não se trata apenas de ofertar condições para pessoas com limitações físicas, mas também de trabalhar a questão da diversidade.

Portanto, dar voz aos funcionários LGBTQIA+ também parece uma iniciativa relevante para as empresas que desejam

eliminar a discriminação homofóbica e expandir uma cultura de respeito às diferenças, com propostas e iniciativas de melhoria do clima organizacional. Mediante esta pesquisa, foram percebidos desafios e possibilidades no que se refere às atividades de educação corporativa relacionadas à diversidade de gênero e sexualidade.

## REFERÊNCIAS

BENEVIDES, B. G.; NOGUEIRA, S. N. B. **Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2020**. São Paulo: Expressão Popular, ANTRA, IBTE, 2021.

BUTTON, S. B. Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 17-28, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.17>.

CASTILHO, P. H. M. **Um livro para ser entendido**. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.

COSTA, R. M.; ROCHA-PINTO S. R.; DUBEUX, V. J. C. People Capability Maturity (P-CMM): uma avaliação sobre o nível de maturidade em gestão de pessoas e os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. In: **Encontro da ANPAD**, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2012. CD-ROM.

DAY, N. E.; GREENE, P. G. A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. **Human Resource Management**, v. 47, n. 3, p. 637–654, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20235>.

FRANÇA, L. C. L. **Diversidade e inclusão como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva nas organizações.**

Orientador: Fernandes, Joana Lobo de Mesquita Simões Pires.  
Dissert. Marketing e Comunicação. E. Superior de Educação.  
Coimbra, 2022.

GRAZZIOTIN, L. S., KLAUS, V., PEREIRA, A. P. M. (2022). **Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: focos de estudo e percursos metodológicos.** Pro-posições, 33, e20200141, 2022.  
<https://doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0141>

IRIGARAY, H. A. R., & FREITAS, M. E. de. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18 n. 59, p. 625–641, 2011.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos.** 2. ed. Brasília: 2012.

LIMA, C. S. R.; RIBEIRO, R. E. M. Planejamento Estratégico Ferramentas de Controle e Indicadores de Desempenho em uma Empresa de Comunicação Visual. In: SOUSA, L. H. S. S. **Engenharia de Produção e sua aplicabilidade em Operações e Serviços.** 1ª Edição. Teresina: Kindle Direct Publishing, 2018. 151 p. ISBN: 978-198-100-054-8

MICKENS, E. Including sexual orientation in diversity programs and policies. **Employment Relations Today**, v. 21, n. 3, p. 263–275, 1994.

NICOLI, P. A. G.; DUTRA, R. Q.. Direitos trabalhistas como direitos LGBTI+: uma leitura queer dos retrocessos sociolaborais no STF. **Revista Direito e Práxis**, v. 13 n. 2, p. 1289–1318, 2022.

PANIZA, M. D. R.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62 n. 3, e2021–0031, 2022.

PAULINO, C. L. S.; RIBEIRO, R. E. M.; LIMA, E. P. L.; RIBEIRO FILHO, C. A. S. Educação corporativa como alicerce estratégico para o desempenho organizacional. In: Geolesse Gomes Correia Freitas; Carla Figueira de Souza; Daniela Carla Gomes Freitas; Maria das Graças Souza Oliveira. (Org.). **Direito e Educação: trajetórias e conhecimentos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Autografia, 2020, v. 1, p. 266-283.

ROCHA-PINTO, S. R. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SALES, R. G. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Orientador: Ferrari, Maria Aparecida. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, 2017.

SILVA, A. S. **Marchando pelo arco-íris da política**: a parada Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal. 636 f. Orientador: Sandoval, Salvador Antonio Mireles. Tese. (Doutorado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

SILVA, D. I. S. C. Gênero e Sexualidade: discutindo e esclarecendo mitos sobre a diversidade de gênero e sexualidade na educação. In: **28º FALE – Fórum Acadêmico de Letras**. Foz do Iguaçu, 2017. Disponível em:  
[https://dspace.unila.edu.br/bitstream/handle/123456789/3312/FALE\\_81-90.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unila.edu.br/bitstream/handle/123456789/3312/FALE_81-90.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

SIQUEIRA, C. B. C.; MOTA-SANTOS, C. M.; CARVALHO NETO, A.; GOMES NETO, M. B. Da criação à institucionalização: um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 16, n. 3, Julio-Septiembre, pp. 105-120, 2022.

SOUSA, V. P. Desconstruindo a cis-heterossexualidade: uma perspectiva decolonial. **ARTEFACTUM-Revista de estudos em Linguagens e Tecnologia**, v. 16, n. 1, 2018.

SULIANO, D.; IRFFI, G.; RÊGO, A. B. Orientação sexual e seus efeitos no mercado de trabalho: um estudo com base na técnica de revisão sistemática. **Revista Brasileira De Estudos De População**, n. 39, p. 1–29, 2022.



# ALCANCE DE METAS COM REDUÇÃO DE QUADRO: OS DESAFIOS PARA GARANTIR A MOTIVAÇÃO EM UM CENÁRIO DE *DOWNSIZING*

Nayana Bárbara Matos Amorim  
Apolo Zeus de Moraes  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

## RESUMO

Este artigo aborda os desafios enfrentados pelas organizações ao buscar o alcance de metas em um cenário de *downsizing* e explora estratégias para manter a motivação dos funcionários durante esse período. A redução de pessoal é uma estratégia comum para melhorar recursos, mas pode impactar a moral e o desempenho dos colaboradores. Portanto, é essencial que as empresas adotem abordagens cuidadosas e eficazes para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, enquanto mantêm os funcionários engajados e motivados.

**Palavras-chave:** Redução de quadro. Motivação. *Downsizing*

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas têm enfrentado uma série de desafios decorrentes da acirrada competição que caracteriza o ambiente de negócios atual. O cenário corporativo exige a necessidade de adaptação e inovação constante para se manter relevante no mercado altamente competitivo. Além disso, a melhor maneira de

prever o futuro é criá-lo, já dizia (Drucker, 2001). Essa citação ressalta a importância de antecipar as demandas dos clientes e as mudanças no mercado, a fim de desenvolver estratégias proativas que garantam a vantagem competitiva. Portanto, as empresas enfrentam o desafio de se manterem ágeis, flexíveis e capazes de se reinventar constantemente para sobreviver e prosperar no mundo empresarial cada vez mais competitivo.

A estratégia de *downsizing* tem sido adotada por organizações como uma abordagem a fim de melhorar sua competitividade em um ambiente de negócios desafiador. O *downsizing* pode ser uma resposta necessária para enfrentar as mudanças no mercado e promover uma estrutura mais enxuta e eficiente. Por meio do redimensionamento de recursos humanos e físicos, as empresas buscam reduzir custos operacionais e eliminar ineficiências, permitindo que se concentrem em suas competências essenciais (Hamel, 1995).

No entanto, é importante destacar que o *downsizing* deve ser implementado de forma estratégica e cuidadosa para evitar consequências negativas. A importância de um planejamento adequado, comunicação transparente e gestão sensível durante o processo de *downsizing* é fundamental para minimizar o impacto negativo sobre a cultura organizacional e a motivação dos funcionários. Em resumo, a estratégia de *downsizing* pode ser uma ferramenta valiosa para melhorar a competitividade, desde

que seja implementada com uma consideração aos diversos aspectos envolvidos e com um foco claro nos objetivos estratégicos da organização (Nadler; Tushman; Nadler, 1997).

Esse processo pode ter um impacto significativo na motivação dos funcionários. Conforme apontado por Pilatti (2012) sobre a teoria dos dois fatores, a motivação no ambiente de trabalho é influenciada tanto por fatores higiênicos quanto por fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são o clima, cultura, salário, supervisão, políticas administrativas, condições no ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e segurança. Os fatores motivacionais são reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e funções desempenhadas.

A redução de custos pode afetar os fatores higiênicos, como salário e benefícios, além de sobrecarregar os funcionários ao assumir demandas de outros, podendo levar a um sentimento de insatisfação, se não for comunicada e implementada de maneira adequada. Se a redução de custos levar a uma perda de autonomia, oportunidades de desenvolvimento profissional limitadas ou falta de clareza sobre o propósito do trabalho, a motivação dos funcionários pode ser comprometida.

Portanto, é fundamental que as organizações considerem esses fatores ao implementar medidas de redução de custos, buscando mitigar os impactos negativos na motivação dos

funcionários e promover um ambiente de trabalho engajador.

Então, como motivar os funcionários de uma empresa para alcançar as metas propostas com seu quadro reduzido? Essa pergunta desafia as organizações a adotarem estratégias eficazes de engajamento.

O objetivo deste estudo é descrever as estratégias utilizadas para motivar funcionários em uma empresa no cenário de *downsizing*, além de analisar os cenários e propor metodologias para reverter as possíveis insatisfações nesse contexto. Assim, o presente estudo visa compreender as estratégias e abordagens mais eficazes para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores, mesmo diante das restrições impostas por uma redução na equipe. O estudo pretende fornecer recomendações concretas e baseadas em evidências científicas para auxiliar as empresas na gestão de seus recursos humanos e no alcance de metas, mesmo em condições desafiadoras.

A justificativa mais ampla sobre este tema está relacionada à importância estratégica dos recursos humanos e ao impacto direto que a motivação dos funcionários tem no desempenho organizacional. Os colaboradores são considerados ativos essenciais nas organizações, e seu engajamento e motivação influenciam diretamente a produtividade, a qualidade do trabalho, a inovação e a satisfação dos clientes.

Quando uma empresa enfrenta a necessidade de reduzir

seu quadro de funcionários, é crucial encontrar maneiras eficazes de manter a motivação dos colaboradores restantes, a fim de garantir que as metas e os objetivos sejam alcançados.

Considerando esses aspectos, a análise visa fornecer *insights* e estratégias práticas para as empresas lidarem com essa situação e maximizarem o potencial de seus recursos humanos. A análise contribui para a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento da cultura corporativa e o aumento da eficiência e eficácia operacional. Além disso, um estudo nessa área também pode impactar positivamente o bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e estimulante, mesmo em tempos de mudanças e restrições.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 *Downsizing***

Nos últimos anos, as políticas econômicas adotadas pelos países latino-americanos sofreram uma mudança de rumo bastante significativa. Aplicando medidas de desregulamentação e abertura externa, os países tentaram diminuir seu quantitativo enquanto mantinham o padrão de qualidade. Dessa forma, o ambiente concorrencial sofreu alterações importantes que exigem dos empresários uma nova forma de encarar os negócios (Presno, 2001).

Com as mudanças ocorridas no cenário das organizações, o maior desafio das empresas é como permanecer atrativas diante de grandes e repentinas mudanças no mercado. Um dos métodos utilizados é o *downsizing* ("menos é mais"), na tentativa de reduzir custos e, conseqüentemente, seus preços de venda. O objetivo do *downsizing* é enxugar a empresa, reduzindo custos e mantendo os talentos para garantir alto desempenho e, assim, alcançar resultados (Marino, 2006).

Cerqueira Neto (1991) define produtividade como as grandes empresas implementam programas de qualidade total que garantem a satisfação dos clientes, reduzem custos operacionais, minimizam perdas e diminuem gastos com serviços externos, otimizando o uso dos recursos.

Para que as empresas sejam competitivas, elas precisam ter mão de obra qualificada, tecnologia e espaço no mercado. Faz parte do comportamento dos líderes agir de forma mais participativa, visando não apenas manter a eficiência, mas também criar um processo contínuo de aprendizagem coletiva e de mudança organizacional (Korobinski, 2001). A maior vantagem competitiva que uma empresa possui é o capital humano e os seus talentos, formados por valores e normas individuais e organizacionais, pelas competências, habilidades e atitudes de cada pessoa (Castro, 2006).

É explícito que se está vivendo em uma época cada vez

mais turbulenta, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, forçosamente, participação econômica.

O desafio de produzir mais e melhor está sendo suplantado pelo desafio permanente de criar produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações (Terra, 2005).

## **2.2 Papel da liderança**

No contexto atual, caracterizado por mudanças constantes, especialmente após a pandemia, muitas organizações precisaram se adaptar para se manterem competitivas em uma sociedade que valoriza o individualismo na busca pelo sucesso profissional. Isso resultou em uma transformação no ambiente interno das empresas, com a adoção de novos modelos de gestão baseados no relacionamento humano.

O trabalho em equipes diversificadas tem gerado resultados positivos diante dos desafios enfrentados pelas organizações atuais, destacando o papel crucial da liderança no sucesso dessas empresas. Os líderes influenciam suas equipes em direção aos objetivos desejados, estendendo sua filosofia de

trabalho aos liderados, investindo no desenvolvimento do capital humano da empresa, e criando equipes de alto desempenho capazes de se adaptar, ser flexíveis e ágeis diante das demandas em constante evolução (Ribeiro; Sousa, 2023).

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção a objetivos específicos, sendo essencial nas empresas. Um líder, como definido, influencia o comportamento de seus liderados, motivando ou desmotivando-os, desempenhando assim um papel relevante na gestão de pessoas. No ambiente empresarial, há uma diferença entre líderes e chefes: os líderes promovem um bom relacionamento com a equipe, ouvem e estão dispostos a mudanças, enquanto os chefes geralmente apenas dão ordens. Os líderes têm a responsabilidade de inspirar, motivar e guiar seus liderados (Ferreira; Silva Martins; Santos, 2021).

Conforme Vicentini, Pizzuttio e Carvalho (2018), a habilidade essencial de um líder é guiar seus subordinados, demonstrando os processos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos. Uma equipe com uma visão alinhada tem maior potencial para obter resultados positivos. Portanto, a liderança desempenha um papel crucial ao influenciar e motivar os subordinados em suas atividades, contribuindo para o crescimento da organização por meio da elaboração de estratégias para alcançar tais objetivos. Compreender como o líder pode inspirar a satisfação e motivação dos colaboradores é

de extrema importância para o ambiente de trabalho.

Diversas teorias foram desenvolvidas para compreender o processo de liderança, com enfoques variados que abrangem tanto o líder em si quanto o contexto da liderança e as relações interpessoais. Quatro abordagens são elencadas: i) a abordagem dos traços; ii) a dos estilos de liderança; iii) a situacional; e iv) a transformacional.

A abordagem dos traços sugere que a liderança é inata e está relacionada às características físicas e intelectuais dos indivíduos, que se desenvolvem ao longo do tempo. A abordagem dos estilos de liderança considera o comportamento do líder e as relações com os liderados. A abordagem situacional destaca a adaptação do líder às circunstâncias, orientando os liderados conforme o nível de tarefa, autoridade e relacionamento na equipe. Já a abordagem transformacional envolve a interação do líder com os seguidores e inclui dois modelos de liderança: a liderança transacional, que motiva os colaboradores por meio de recompensas, e a liderança transformacional, que visa aprimorar as habilidades dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho independente e motivador (Sousa *et al.*, 2021).

Assim, as teorias de liderança oferecem uma visão holística sobre como os líderes exercem influência e como as interações entre líderes e seguidores podem ser compreendidas em diferentes contextos.

### 2.3 Motivação com redução de quadro

A motivação dos colaboradores em um cenário de redução de quadro, ou *downsizing*, é um desafio crítico para as organizações. Pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é influenciada não apenas pela remoção de fatores que causam insatisfação, mas também pela incorporação de fatores que promovem a satisfação. Nesse contexto, a manutenção da motivação dos funcionários durante a redução de pessoal se torna uma prioridade para as empresas. Diversas estratégias podem ser adotadas com base na literatura nacional para alcançar esse objetivo.

Uma das estratégias essenciais para manter a motivação em um cenário de *downsizing* é a comunicação eficaz. Chiavenato (2004) enfatiza que a transparência e a comunicação aberta são fundamentais para minimizar a incerteza e a ansiedade entre os funcionários. As organizações devem explicar claramente os motivos da redução de quadro, os critérios adotados e os planos. Dessa forma, os colaboradores se sentirão mais seguros e envolvidos no processo.

Além disso, a valorização do desenvolvimento profissional e do reconhecimento é outra estratégia relevante. Segundo Freitas (1991), investir em programas de treinamento e desenvolvimento demonstra um comprometimento com o crescimento e o bem-estar dos funcionários. Essa abordagem não

apenas fortalece suas habilidades, mas também mostra que a empresa está comprometida em apoiar seu progresso profissional, mesmo em tempos desafiadores.

É vital também reconhecer e recompensar o desempenho excepcional, como destacado por Marras (2017). A criação de programas de reconhecimento, premiações ou simples atos de reconhecimento individual pode manter a motivação dos funcionários elevada, incentivando o comprometimento e a produtividade.

Além disso, o envolvimento dos funcionários em decisões relacionadas ao *downsizing* pode ser uma estratégia eficaz para manter a motivação, como observado por Spector (1997). Permitir que os colaboradores participem do processo de tomada de decisão pode dar a sensação de controle sobre seu futuro na organização e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo.

Portanto, no cenário de redução de quadro, a motivação dos funcionários é crucial para alcançar os objetivos organizacionais. Através de estratégias como comunicação eficaz, desenvolvimento profissional, reconhecimento e envolvimento dos colaboradores, as organizações podem manter a motivação dos funcionários, tornando o *downsizing* menos prejudicial à moral e ao desempenho no ambiente de trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada neste artigo é baseada em uma abordagem de pesquisa que envolve revisão bibliográfica e um estudo de caso em uma *Health Tech*. A estratégia de pesquisa foi delineada da seguinte forma: revisão bibliográfica e estudo de caso em uma *Health Tech*.

#### **3.1 Revisão Bibliográfica**

A primeira fase da metodologia envolveu uma extensa revisão bibliográfica. Foram consultadas fontes diversas, incluindo artigos acadêmicos, revistas especializadas, fóruns online, recursos na internet e livros relacionados à redução de quadro e estratégias de motivação em empresas. Esta etapa visou estabelecer um entendimento sólido das teorias, conceitos, desafios e estratégias relevantes para o tema de estudo.

Após a coleta da literatura, realizou-se uma análise crítica e uma síntese das informações coletadas. Identificaram-se tendências, lacunas no conhecimento e destacaram-se as estratégias mais frequentemente mencionadas para manter a motivação dos funcionários em cenários de redução de quadro. Essa análise da literatura forneceu uma base sólida para a pesquisa empírica.

### 3.2 Estudo de Caso em uma *Health Tech*

A pesquisa empírica foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa *Health Tech*, uma organização que passou recentemente por um processo de *downsizing*. O estudo de caso envolveu inicialmente a coleta de dados primários, com o apoio da equipe de Recursos Humanos para a análise de documentos, relatórios e contextualização sobre o assunto pesquisado. Essas introduções forneceram informações valiosas sobre os desafios enfrentados durante o processo de redução de quadro e as estratégias de motivação implementadas.

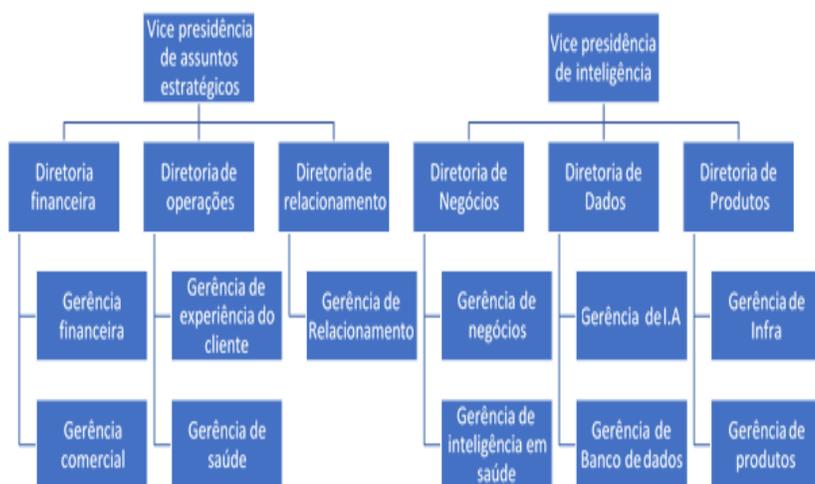
Em seguida, foram analisados documentos internos, como comunicados, políticas de recursos humanos e registros relacionados ao processo de *downsizing* e às estratégias de motivação adotadas. Durante o período do estudo de caso, realizaram-se observações diretas no local de trabalho para compreender o ambiente organizacional, a dinâmica da equipe e a interação entre os funcionários.

A análise dos dados coletados na empresa foi realizada de forma qualitativa. Utilizaram-se técnicas de análise de conteúdo para identificar padrões, *insights* e conclusões relacionadas às estratégias de motivação em um cenário de *downsizing*. Os resultados foram comparados e contrastados com as descobertas da revisão bibliográfica para fornecer uma visão abrangente do tópico de estudo.

## 4 ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE HEALTH TECH

Realizou-se um estudo de caso real, observando os comportamentos organizacionais de uma *Health Tech* durante o segundo semestre de 2023, após passar por um intenso processo de *downsizing* em seu nível estratégico. Esse processo incluiu a eliminação de duas diretorias e suas respectivas áreas, com a incorporação dessas atividades por outras diretorias. O estudo analisou o ambiente organizacional pós-mudança e as iniciativas de resgate motivacional implementadas na empresa.

**Figura 1:** Estrutura organizacional anterior ao processo de *downsizing*

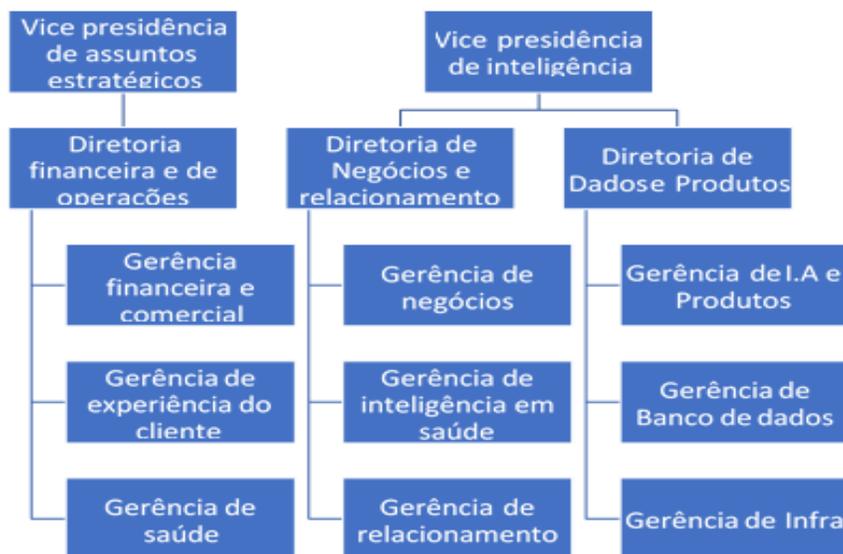


**Fonte:** Dados da empresa

Havia uma estrutura com 2 vice-presidências, 6 diretorias e 11 gerências no nível estratégico da companhia. Observou-se que o formato existente ocasionava lentidão nas tomadas de decisões e estratégias táticas e rápidas. Foi quando optaram pelo

processo de *downsizing*, que transformou a estrutura anterior (Figura 1) na estrutura moderna (Figura 2):

**Figura 2:** Estrutura organizacional pós processo de *downsizing*



**Fonte:** Dados da empresa

Nesse novo formato, áreas que possuíam sinergia estratégica foram incorporadas, modificando a nova estrutura para duas vice-presidências, 3 diretorias e 9 gerências.

Após a divulgação das modificações, tiveram o estudo a seguir que comparou os períodos conforme NPS (Net Promoter Score) que é: o quanto o seu cliente/funcionário recomenda a empresa ou o nível de satisfação dos clientes/funcionários com a empresa (Fisher; Kordupleski, 2019).

A Tabela 1 demonstra os dados nas pesquisas realizadas e seus respectivos períodos.

**Tabela 1 - NPS Julho, Agosto e Outubro**

PERÍODO AVALIADO	NOTA DE NPS
JULHO	71%
AGOSTO	49%
OUTUBRO	60%

**Fonte:** Dados da empresa

Em julho, período anterior às modificações realizadas, apresentou-se o melhor resultado no quadro comparativo. Agosto foi a primeira medição após as modificações, e outubro trouxe os resultados após as ações de reversão da insatisfação devido ao processo de *downsizing*.

Conclui-se com o estudo realizado que as modificações na estrutura, com o enxugamento de quadro, causam impacto direto na motivação dos demais membros da empresa, tornando-se necessário implementar com certa urgência as ações necessárias para reversão mencionadas no tópico anterior.

É essencial que a companhia esteja atenta à estratégia utilizada. Os indicadores de satisfação são muito importantes no direcionamento dos resultados, mas outros aspectos também precisam ser considerados, como redução de custos, aumento de produtividade e eficiência operacional. No caso estudado, a organização buscou realizar a reversão da insatisfação, mesmo apresentando resultados inferiores ao período anterior, mas com a expectativa de melhoria nos próximos meses.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O *downsizing*, ou a redução de quadro, é uma estratégia empresarial que, embora possa oferecer benefícios econômicos e

operacionais, apresenta desafios significativos em relação à manutenção da produtividade e motivação da equipe.

Neste estudo, exploram-se as complexidades dessa prática e as estratégias adotadas para atenuar seus impactos negativos nos funcionários.

A partir da revisão da literatura e do estudo de caso na *Health Tech*, observou-se que a comunicação eficaz é um fator crucial no gerenciamento do *downsizing*. As empresas devem ser transparentes e proativas na divulgação de informações sobre o processo, fornecendo aos funcionários um entendimento claro dos motivos por trás da redução de quadro. Além disso, a participação dos colaboradores nas decisões relacionadas ao *downsizing* pode melhorar a aceitação das mudanças e mitigar o impacto negativo.

A revisão também destacou a importância do reconhecimento e do desenvolvimento profissional na motivação da equipe durante o *downsizing*. Incentivar o desempenho excepcional, oferecer oportunidades de crescimento e demonstrar um compromisso com o bem-estar dos funcionários podem contribuir significativamente para manter um ambiente de trabalho motivador.

O estudo de caso na empresa pesquisada ilustrou a aplicação prática de algumas dessas estratégias. Por meio de uma combinação de comunicação aberta, treinamento e

desenvolvimento, e participação dos funcionários nas decisões, a empresa conseguiu manter uma equipe comprometida mesmo em um cenário desafiador de *downsizing*.

Em síntese, o *downsizing* é uma realidade em muitas organizações e pode ser uma medida necessária em determinadas circunstâncias. No entanto, para mitigar os desafios em relação à produtividade e motivação da equipe, as empresas devem adotar abordagens cuidadosas e eficazes.

A comunicação transparente, o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e o envolvimento dos funcionários são estratégias que, quando implementadas de forma adequada, podem contribuir para a manutenção da motivação da equipe em meio ao *downsizing*, permitindo que as empresas enfrentem esses desafios com resiliência e sucesso a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2004.

CERQUEIRA, A.; NETO, B. P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

MARINO, L. H. F. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores chave para produtividade e competitividade empresarial**. **Anais...XIII SIMPEP** - Bauru, SP, 6 a 8 de Novembro de 2006.

DRUCKER, P. F. **Melhor de Peter Drucker: a administração, O-Exame**. NBL Editora, 2001.

FERREIRA, H. S.; SILVA MARTINS, J. N.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações. **Ciência Dinâmica**, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021.

FISHER, N. I.; KORDUPLESKI, R. E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business and Industry**, v. 35, n. 1, p. 138-151, 2019.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 301, 1995.

KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 6, n. 1, 2001.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. Saraiva Educação SA, 2017.

NADLER, D.; TUSHMAN, M.; NADLER, M. B. **Competing by design: The power of organizational architecture**. Oxford University Press, 1997.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

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, 2012.

PRESNO, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos, Sociedade e Agricultura**, 2001.

RIBEIRO, R. E. M.; SOUSA, I. G. B. de. **Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações** / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). –1ª Edição. –Teresina: Lestu,

2023. 296p. ISBN: 978-65-85729-02-4 DOI:  
<https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-02-4>

SOUSA, F. W. M. *et al.* **O papel da liderança na satisfação dos colaboradores em uma indústria alimentícia do alto sertão paraibano.** 2021. 42p. Artigo (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction:** Application, assessment, causes, and consequences. Sage, 1997.

VICENTINI, D. H.; PIZZUTTI, J. H.; CARVALHO, M. R. A influência da liderança em tempos de crise. **Revista Científica**, São José do Rio Preto – SP, v. 1, n. 1, 2018. ISSN 2318-244X. Disponível em: Acesso em: 16 dez. 2023.

# A IMPORTÂNCIA DO CURRÍCULO NO PROCESSO DE SELEÇÃO: PERSPECTIVAS DO CANDIDATO E DO RECRUTADOR

Francisco José Nunes de Brito  
Robert Vinicius da Silva Cardoso  
Vinicius Sales Oliveira Coelho

## RESUMO

O mercado de trabalho está em constante transformação, exigindo adaptação e modernização contínuas. Nesse cenário, muitos bons profissionais, operacionais ou táticos, com habilidades técnicas e interpessoais, encontram dificuldades para se destacar. Muitos se inscrevem para diversas vagas sem serem chamados para processos seletivos e, quando são, muitas vezes não são selecionados. Isso se deve à pouca importância dada ao currículo, que é apenas uma parte do processo, mas essencial para despertar o interesse inicial do recrutador. O texto reflete sobre como elaborar um bom currículo, não apenas focando em boas experiências passadas, mas também em estratégias para candidatos sem experiência se destacarem. É crucial que o currículo capte a atenção do recrutador desde o início, destacando habilidades e competências relevantes, mesmo sem experiência profissional prévia. Assim, a importância de um currículo bem elaborado é ressaltada como uma ferramenta crucial para iniciar um processo seletivo bem-sucedido. Esta reflexão destaca a necessidade de superar estigmas e a importância de um currículo eficaz para atrair a atenção dos recrutadores, facilitando a inserção no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção. Currículo. Mercado de Trabalho.

## O CURRÍCULO NO PROCESSO DE SELEÇÃO

Percebe-se que as pessoas estão cada vez mais imersas em um cenário mais rápido e incessantemente de maior avanço tecnológico. No entanto, é notório que, quando se trata da gestão de pessoas, esse progresso é mais lento.

Administrar diversos perfis, com suas expectativas e condições individuais, em um ambiente corporativo que muitas vezes prioriza resultados rápidos a qualquer custo, representa um desafio considerável. Este desafio começa desde o processo de recrutamento e seleção (Greenhaus; Powell, 2006; Grant; Ashford, 2008).

Independentemente da estrutura da empresa, o processo de recrutamento e seleção é de fundamental importância para a organização, pois determina diretamente seus resultados. Uma boa contratação gera bons resultados, enquanto uma má contratação traz sérios problemas e riscos à operação, como baixo desempenho, absenteísmo e, em casos mais graves, a perda de uma boa equipe devido a um ou dois indivíduos com problemas de relacionamento interpessoal. A primeira etapa, após a abertura da vaga, definição do perfil e qualificações exigidas e divulgação da mesma, é a captação de currículos, momento em que se inicia o primeiro filtro. Nessa fase, o recrutador é bombardeado com uma enxurrada de currículos (Bakker; Demerouti, 2007).

Uma matéria publicada pelo portal de notícias G1 em 16/04/2019 destaca um levantamento feito pela empresa de recrutamento online Catho, com a participação de mais de 400 recrutadores. O estudo apontou que 30% deles levam em média de 6 a 10 segundos para descartar um currículo para entrevista.

Isso levanta muitas questões sobre tais parâmetros. Será que as pessoas responsáveis por esses processos têm o conhecimento necessário para fazer uma análise instantânea no primeiro filtro? Entre os diversos questionamentos feitos pelos candidatos que enviam seus currículos sem obter nenhum retorno, há também o lado do recrutador, que, além de executar suas atividades rotineiras, precisa selecionar perfis para o processo seletivo. À primeira vista, essa tarefa pode parecer simples, mas os recursos empregados nestes processos vão além do financeiro; o tempo é um deles.

Muitos recrutadores reclamam da grande quantidade de currículos mal elaborados que recebem, dificultando a análise do perfil. Alguns exemplos recorrentes incluem:

- Falta de informações necessárias ou precisas.
- Erros ortográficos.
- Informações irrelevantes.
- Má formatação ou formatação confusa.

Muitos candidatos não apresentam qualidade na formulação de seus currículos, não analisando os pré-requisitos para a vaga disponível, o que gera a não conformidade de muitos candidatos às vagas abertas no mercado, dificultando a seleção e o filtro de candidatos (Cohen; Swerdlik, 2005).

Isso causa um enorme desperdício de tempo e desgaste emocional para o recrutador, especialmente quando as exigências são mais técnicas, fazendo com que uma substituição possa demorar meses. Em contrapartida, fica a dúvida: será que no meio de todos aqueles perfis recusados em poucos segundos, por alguma restrição no currículo, não havia algum candidato que poderia ser o profissional ideal? Muitos dos bons profissionais não sabem produzir um bom currículo, impactando negativamente na sua busca por colocação ou recolocação, uma realidade enfrentada por vários candidatos atualmente, especialmente com as frequentes atualizações de informações que o mercado exige.

Um currículo bem elaborado não beneficia apenas o profissional que busca colocação ou recolocação; ele também auxilia o recrutador, proporcionando mais opções para o processo seletivo e trazendo clareza na filtragem dos perfis. Quanto mais opções disponíveis, menor é o risco de uma contratação inadequada devido a prazos apertados.

A incerteza e a insegurança de contratar alguém não por ser o melhor candidato ou o mais qualificado, mas por necessidade de cumprir um prazo, é frustrante para os profissionais de RH. Muitos desses profissionais relatam a dificuldade de encontrar talentos. Mas, com tantas pessoas disponíveis no mercado, será realmente tão complicado?

A falta de importância que muitos atribuem a esta etapa inicial do processo de recrutamento e seleção, que é crucial em muitos casos, gera imensa frustração. Muitos bons trabalhadores se veem sem oportunidades, apesar de estarem preparados para as atividades que desejam desempenhar, mas não se preparam adequadamente para buscar essas oportunidades e se destacar neste mercado tão criterioso (Tett; Toich; Ozkum, 2021).

Deve-se considerar uma questão importante ao divulgar uma vaga de trabalho: normalmente, o RH recebe muitos currículos, e a filtragem pode ser exaustiva, pois requer atenção aos detalhes e aos critérios indispensáveis para o preenchimento da vaga. Saber se apresentar corretamente ajuda nesse primeiro filtro, onde se garimpam os diamantes brutos.

Ter um currículo bem elaborado é imprescindível para causar uma ótima primeira impressão ao recrutador. Ensinar pessoas a produzir seus próprios currículos é um caminho para ajudá-las a se recolocar no mercado de trabalho. As empresas também se beneficiam, pois terão perfis mais claros e melhores

opções para o recrutamento e seleção, podendo identificar melhor os candidatos aptos às vagas, reduzindo os riscos de contratações erradas e, conseqüentemente, diminuindo o *turnover* (taxa de rotatividade) devido à má qualidade na contratação e desconformidade do perfil com a vaga.

Como esses currículos podem chegar em melhores condições aos recrutadores? Desenvolvendo ações que ajudem as pessoas a se promoverem melhor através de vários canais comunitários, como ONGs, associações de moradores e outras organizações que atuam diretamente com a sociedade, especialmente as de baixa renda.

Três frentes de acolhimento de pessoas e desenvolvimento são excelentes para essas ações: *workshops* que interagem, tiram dúvidas e apresentam exemplos práticos. Essas frentes são:

- **Igrejas:** Locais onde as pessoas se reúnem com um objetivo comum.
- **ONGs:** Fontes de ajuda e acolhimento para pessoas com diversos tipos de necessidades.
- **Escolas públicas:** A partir do terceiro ano do ensino médio, atendem um público que está começando a procurar oportunidades, além dos supletivos e adultos que buscam concluir sua educação.

Os públicos-alvo dessas ações incluem:

- **Jovens iniciando a procura por trabalho:** Como se apresentar ao mercado de trabalho mesmo com pouca ou nenhuma experiência, na busca da primeira oportunidade.
- **Profissionais em busca de colocação ou recolocação.**
- **Profissionais em busca de transição de carreira:** Com potencial, mas sem um direcionamento curricular adequado para essa mudança, como pessoas que trabalham no comércio e se graduam em cursos técnicos, buscando se inserir nesse mercado específico.

Portanto, seguindo essas orientações, é possível concorrer em igualdade com outros candidatos, aumentando as chances de serem escolhidos na primeira fase do recrutamento.

Essa é uma forma de contribuição social extremamente importante e relevante no contexto atual de mercado, que se mostra implacável com indivíduos de baixa escolaridade ou conhecimento educacional. As exigências aumentam a cada ano, demandando constante atualização e modernização das atividades de trabalho e comportamento nos ambientes organizacionais. Nunca se falou tanto sobre *soft skills* como atualmente, seja nas redes sociais profissionais, nas organizações, nos MBAs e em diversas especializações que formam novos gestores e que reciclam os antigos.

É essencial ter empatia com aqueles que buscam oportunidades, avaliando-os com critérios justos, mas sem

discriminação. Entre todos os currículos recebidos, muitos são diamantes brutos, cheios de potencial e disposição para serem lapidados.

## REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Acesso em: 27 jun. 2024.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When Work and Family Are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 72-92, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>. Acesso em: 27 jun. 2024.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. The dynamics of proactivity at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 3-34, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>. Acesso em: 27 jun. 2024.

COHEN, R. J.; SWERDLIK, M. E. **Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement**. 6. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2005.

TETT, R. P.; TOICH, M. J.; OZKUM, S. B. Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 8, p. 199-233, 2021.

# A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CULTURAL ORGANIZACIONAL

Araci Emily Neres Barroso  
Débora Ruth Rodrigues dos Santos Paz  
Natalia Karine dos Santos Moura  
Ruth Mayre Alves da Silva  
Vinícius Sales Oliveira Coelho

## RESUMO

O artigo aborda a interseção entre liderança transformacional e cultura organizacional, destacando a influência da liderança no comportamento dos membros da equipe e na eficácia geral da organização. A pesquisa que se propõe a analisar como a liderança transformacional pode ser aplicada de maneira efetiva na cultura organizacional para promover o bem-estar dos colaboradores. Os objetivos específicos incluem avaliar o impacto na motivação e no engajamento, bem como identificar práticas específicas associadas ao aumento do bem-estar. O referencial teórico explora conceitos fundamentais, incluindo as características da cultura organizacional, os níveis de cultura e os princípios da liderança transformacional. A metodologia da pesquisa é bibliográfica, com abordagem qualitativa, utilizando fontes como Scielo, Google Acadêmico e Capes. A conclusão destaca a importância da liderança transformacional na construção de uma cultura organizacional forte e positiva, ressaltando sua influência na motivação, engajamento e bem-estar dos colaboradores. O texto estabelece uma base teórica abrangente para compreender a relação entre liderança e cultura, sublinhando a interconexão entre esses elementos e a eficácia organizacional.

**Palavras-chave:** Bem-estar dos Colaboradores. Cultura organizacional. Liderança Transformacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional refere-se a significados compartilhados que moldam a maneira como seus membros se comportam dentro da organização. Ela impacta como os funcionários enxergam a empresa e lidam com seus problemas e desafios, tendo uma influência direta sobre o desempenho geral.

Ademais, ela é composta tanto de aspectos formais (tangíveis ou abertos) quanto de aspectos informais (intangíveis ou ocultos). Os aspectos formais incluem a estrutura organizacional, as políticas e diretrizes de pessoal, os objetivos e estratégias, os títulos e descrições de cargo, entre outros. Já os aspectos informais englobam padrões de influência e de poder, sentimentos e normas de grupos e relações afetivas.

Em resumo, a cultura molda a perspectiva e as respostas dos colaboradores diante das questões enfrentadas pela organização, o que, por sua vez, afeta diretamente a eficácia e o sucesso.

A liderança transformacional tem uma relação importante e relevante na construção da cultura organizacional, pois impacta significativamente o desempenho e a eficácia de uma organização por meio de valores e visão, inspiração e motivação, mudança cultural, desenvolvimento de talentos, envolvimento e comunicação.

Burns (1978, p. 1978) afirma que: “Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem umas com as outras, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade”.

Segundo Gimenes *et al.* (2019, p. 2), a liderança é “a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização através do trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, e um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização”.

Neste estudo, abordou-se a temática de que a liderança transformacional tem forte influência na cultura organizacional e quais são os impactos gerados por meio desse modelo de liderança.

A importância da liderança transformacional na cultura organizacional é um assunto de interesse latente no cenário empresarial atual. Este tipo de liderança vai muito além da mera administração, visando inspirar e motivar os colaboradores a atingirem patamares mais elevados de desempenho e inovação.

No âmbito da cultura organizacional, a liderança transformacional exerce um papel fundamental na formação e

manutenção dos valores, crenças e comportamentos que delineiam a identidade da empresa. Essa forma de liderança não se limita apenas à gestão do presente, mas também exerce influência na configuração do futuro da organização, estimulando a adaptação, a criatividade e a abordagem proativa na resolução de desafios.

Em síntese, a liderança transformacional desempenha um papel de suma importância na formação da cultura organizacional, moldando os valores, comportamentos e atitudes dos membros da equipe. Ao inspirar uma visão compartilhada, promover a inovação e demonstrar autenticidade, os líderes transformacionais contribuem significativamente para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização no cenário empresarial dinâmico e desafiador.

Nesse sentido, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: Como a liderança transformacional pode ser efetivamente aplicada na cultura organizacional para promover o bem-estar dos colaboradores?

Responder a esse questionamento se faz relevante, tendo em vista que a liderança desempenha um papel primordial nas organizações, sendo o principal agente capaz de influenciar, orientar, gerenciar e inspirar, sendo modelo a ser seguido pelas pessoas sob sua liderança e promovendo um

clima organizacional agradável. Afinal, a liderança influencia o comportamento das pessoas lideradas por ela.

Segundo Chiavenato (2003, p. 122), a liderança é “essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Dentre os diversos tipos de liderança, neste trabalho foi dada ênfase ao papel que a liderança transformacional possui na cultura organizacional das empresas, que através dela inspira e motiva a equipe para alcançar seus objetivos além das expectativas, incentivando sempre a criatividade e inovação por parte dos liderados.

Em meio a tantas inovações e mudanças presentes no cenário atual, o que diferencia uma empresa é a sua cultura organizacional, esta precisa estar alinhada às estratégias, porque, caso contrário, não haverá bons resultados.

Uma organização que se preocupa em fortalecer a cultura organizacional através da liderança, além de ter colaboradores engajados, criativos e motivados, reflete diretamente como os clientes veem a empresa.

Portanto, ressalta-se que a cultura organizacional e a liderança transformacional estão intrinsecamente interligadas, influenciando-se mutuamente, impactando o clima

organizacional das empresas e promovendo o bem-estar dos colaboradores e clientes das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Conceitualmente, de acordo com Robbins, o conceito de cultura organizacional é definido como: “o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (2009, p. 226).

A cultura organizacional pode ser entendida como a personalidade de uma empresa, refletindo a maneira como ela se comporta diante da sociedade. A cultura organiza a estabilidade social da empresa, orienta o comportamento dos membros e influencia o desempenho dos colaboradores, proporcionando um senso de identidade aos membros e diferenciando uma empresa da outra. Ela impacta diretamente a gestão de pessoas, os estilos de liderança, as tomadas de decisão, a comunicação, entre outras áreas.

A cultura de uma organização pode ser descrita em relação a dez características principais. De acordo com Robbins (2009), elas são:

**Quadro 1:** Caracterização da Cultura Organizacional

Identidade do membro	grau de identificação com o ambiente organizacional
Ênfase no grupo	grau de trabalho em equipe
Foco nas pessoas	grau das decisões voltadas em torno das necessidades das pessoas da organização
Integração das unidades	grau de integração, coordenação e interdependência entre as unidades da organização
Controle	grau de acompanhamento e supervisão do comportamento e metas dos colaboradores.
Tolerância a risco	grau de propensão a risco dos colaboradores
CrITÉrios de recompensa	grau de reconhecimento, aumento de salários e promoções conforme desempenho dos colaboradores
Tolerância a conflito	grau com que os colaboradores expressam os conflitos abertamente
Orientação meios-fins	grau com que a organização explicita os resultados conforme o que foi planejado
Foco em sistemas abertos	grau com que as organizações respondem às ações do macroambiente

**Fonte:** Robbins (2009)

Existem alguns autores que acreditam que a cultura é caracterizada por três níveis:

- Artefatos: o que percebemos assim que temos contato com uma organização, ou seja, são processos visíveis no primeiro contato, como por exemplo um colaborador recém-chegado em seu primeiro dia de trabalho, ele irá analisar a disposição física do local, como as pessoas se vestem e se comunicam etc.
- Valores: relacionados com a crença no que é certo ou errado dentro da organização. Está em um nível consciente e são usados para balizar o comportamento dos seus membros, como por exemplo: histórias, lendas, linguagem e símbolos.
- Pressupostos básicos: são as verdades inquestionáveis. Valores tão arraigados que nem mais são explicitados. São as fontes originais dos valores, e é o nível mais profundo e difícil de ser mudado, como por exemplo histórias, lendas, na linguagem e nos símbolos.

De acordo com os estudos realizados, existem culturas dominantes e subculturas dentro das organizações. Uma subcultura é um conjunto de valores que não são compartilhados por todos os membros, mas apenas por alguns.

Muitas empresas possuem uma cultura dominante e algumas subculturas espalhadas por suas diversas divisões e setores.

Nas empresas menores nem sempre existem subculturas, mas nas grandes corporações existem comportamentos distintos entre algumas áreas, como por exemplo, pessoas que trabalham na área de marketing e outras que trabalham na área de finanças, os comportamentos das equipes são distintos dentro de uma mesma organização, gerando uma subcultura em áreas diferentes, e assim cada setor tem a sua característica própria.

Apesar da cultura organizacional ser um fator presente em todas as empresas, nem sempre essa cultura é forte. Uma cultura organizacional forte ocorre quando os valores dessa cultura são realmente seguidos e compartilhados por todos os seus membros. Quanto mais os funcionários de uma empresa seguem e compartilham os valores inseridos em sua cultura, mais forte ela será.

Uma empresa com cultura forte consegue reter melhor seus funcionários, obter maior lealdade por parte deles e compromisso com os objetivos e metas da organização. Além disso, reduz a necessidade de um controle mais rígido e de regras e regulamentos para coibir certos comportamentos.

Obter uma compreensão profunda do ambiente empresarial é essencial em qualquer iniciativa relacionada à

cultura organizacional. Além disso, o líder desempenha um papel essencial na consecução das metas, objetivos e na implementação de mudanças necessárias.

## **2.2 Liderança Transformacional**

Os fundamentos da liderança transformacional foram introduzidos por Burns em 1978 e posteriormente aprimorados por Avolio e Bass em 1995. A liderança transformacional é caracterizada por quatro traços principais: carisma, motivação/inspiração, consideração individualizada e estímulo intelectual. Esses componentes essenciais definem um modelo de liderança centrado na influência positiva sobre os liderados, no estímulo da motivação intrínseca, na atenção individualizada e na promoção do pensamento crítico e da criatividade. Esses princípios desempenham um papel crucial no aprimoramento da liderança eficaz e no sucesso das organizações.

A liderança transformacional, ao demonstrar a importância do carisma, da inspiração, da estimulação intelectual e da consideração individualizada por parte do líder na relação com os liderados, tornou-se fundamental para a satisfação no trabalho (Bass, 1985). Além disso, mostrou-se relevante para o processo psicossocial do ambiente pesquisado (Abdalla *et al.*, 2016).

Dentre as características de um líder transformacional, destacam-se a maneira como inspiram e motivam suas equipes, a eficácia na comunicação e na transmissão de mensagens, a visão de futuro, bem como habilidades como inovação, o desenvolvimento de seus liderados, a flexibilidade intelectual e o senso comum. Essas características são notáveis para todos ao seu redor, fazendo com que o líder seja visto como um modelo a ser seguido.

Um líder transformacional desempenha um papel fundamental nas instituições, auxiliando sua equipe a reconhecer e atingir objetivos compartilhados. Eles se tornam catalisadores de uma cultura orientada para interesses coletivos e para o desempenho organizacional.

O impacto da liderança em uma organização e em sua cultura pode ser tanto positivo quanto negativo. É importante reconhecer que a liderança não apenas reflete a cultura existente, mas também exerce uma influência ativa sobre ela. A liderança transformacional pode, assim, moldar e fortalecer a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza a motivação, a inovação e o desenvolvimento contínuo.

## 2.3 Intersecção entre Liderança Transformacional e Cultura Organizacional

É importante ressaltar que há uma relação mútua entre a liderança e a cultura organizacional, visto que uma interfere na outra. A liderança, entretanto, pode ter uma influência positiva ou negativa na organização em geral (Bastos; Cyrne, 2017).

A liderança transformacional exerce uma influência positiva na cultura organizacional e no engajamento dos colaboradores. Tsu *et al.* (2006) afirmaram que, os líderes, por meio de suas ações e comportamentos, moldam e fortalecem a cultura de uma organização.

Um dos objetivos da liderança transformacional é alterar a forma como os liderados percebem a si mesmos e a organização, identificando esse espaço como um lugar que pode oferecer oportunidades. Nesse estilo de liderança, há a percepção de um propósito, algo que faz sentido e remete a um sentimento de família, onde os interesses são compartilhados como um objetivo comum entre líderes e liderados.

Os líderes nesse estilo são vistos como mentores, treinadores, fontes de inspiração e motivação, fomentando a aprendizagem contínua em ambientes engajados, motivados e cooperativos, promovendo um ambiente criativo e inovador.

A liderança sofre influência da cultura e das subculturas que podem existir dentro da organização, e a escolha da liderança em uma determinada empresa é influenciada por diversos fatores: a região onde a organização está localizada, o setor em que o líder irá atuar, o setor em que a empresa atua, a cultura da empresa, a necessidade de mudanças, entre outros. Porém, não há uma liderança ou uma cultura que seja melhor ou pior de modo geral, apenas lideranças e culturas que melhor se adaptem ao contexto atual da organização e às necessidades tanto do setor quanto da empresa (Bastos; Cyrne, 2017).

Em resumo, a interseção entre liderança transformacional e cultura organizacional ocorre quando os princípios transformacionais são internalizados e incorporados à forma como a organização opera, interage e define seus valores fundamentais. Isso cria uma sinergia que fortalece a identidade da empresa e impulsiona o alcance de metas comuns.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica. A pesquisa foi realizada entre os meses de outubro e novembro do ano de 2023, utilizando artigos, teses e dissertações publicados no Scielo, Google Acadêmico e Capes.

Para a coleta de dados, foram utilizados descritores como “cultura organizacional”, “cultura”, “liderança transformacional”, “liderança”, “tipos de lideranças” e “bem-estar no trabalho”.

O critério de seleção dos trabalhos foi estabelecido com base nos títulos e resumos, com especial consideração aos trabalhos mais recentes, menos citados e aqueles diretamente relacionados ao tema deste estudo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A liderança transformacional é uma maneira muito eficaz de criar uma cultura organizacional forte e positiva. Em vez de apenas administrar, os líderes transformacionais motivam e inspiram a equipe a alcançar metas mais altas e serem mais inovadores. Essa abordagem não se preocupa apenas com o presente, mas também prepara o terreno para o futuro, encorajando a adaptação, a criatividade e uma abordagem ativa para resolver problemas. Ao incorporar qualidades como carisma, inspiração, cuidado individualizado e estímulo intelectual, os líderes transformacionais criam um ambiente que afeta toda a cultura da organização, moldando como os colaboradores se relacionam, se dedicam e contribuem para alcançar objetivos em comum.

A conexão entre liderança e cultura organizacional é uma via de mão dupla, ressaltando a importância de líderes que estejam alinhados com os valores fundamentais da organização. Em primeiro lugar, líderes moldam e influenciam a cultura através de suas ações, decisões e comportamentos, estabelecendo um tom para a forma como os membros da equipe interagem e se engajam. Em segundo lugar, a cultura, por sua vez, exerce uma influência significativa na escolha e no desenvolvimento de líderes, pois os líderes eficazes são aqueles que compreendem e se harmonizam com os valores intrínsecos da organização. Assim, a simbiose entre liderança e cultura não só cria um ambiente coeso e alinhado, mas também sustenta o desenvolvimento contínuo da organização ao longo do tempo.

A garantia do bem-estar dos colaboradores está intimamente relacionada à aplicação efetiva da liderança transformacional na cultura organizacional. Líderes que adotam essa abordagem não apenas inspiram e motivam suas equipes para o alto desempenho, mas também cultivam um ambiente onde o cuidado pelo bem-estar psicológico e emocional dos colaboradores é uma prioridade.

A liderança transformacional não se limita a alcançar metas; ela se preocupa genuinamente com o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe, contribuindo assim para a criação de uma cultura organizacional que valoriza

o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, fator indispensável para o bem-estar duradouro dos colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo observou a importância da cultura organizacional como um conjunto de hábitos, crenças e valores que moldam o comportamento dos membros da organização. Essa cultura influencia diretamente o desempenho geral e a eficácia da empresa. E a liderança transformacional, por sua vez, é apresentada como uma abordagem relevante na construção e manutenção dessa cultura. Os líderes transformacionais, ao inspirar e motivar suas equipes, contribuem significativamente para o desenvolvimento de uma cultura que vai além da simples gestão do presente, impactando positivamente no futuro da organização.

A problemática da pesquisa está centrada na efetiva aplicação da liderança transformacional para promover o bem-estar dos colaboradores. Os objetivos específicos incluem analisar a relação entre liderança transformacional e elementos culturais, avaliar o impacto na motivação e engajamento dos colaboradores, e identificar práticas específicas associadas ao aumento do bem-estar psicológico. A justificativa ressalta o papel fundamental da liderança na influência sobre o comportamento das equipes, destacando que a cultura

organizacional e a liderança transformacional estão intrinsecamente interligadas.

O referencial teórico explora conceitos essenciais, abordando a cultura organizacional como um conjunto de hábitos e crenças compartilhados, suas características e níveis, além de enfatizar a influência da liderança transformacional.

Destaca-se a definição dos quatro traços principais da liderança transformacional: carisma, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual. A intersecção entre liderança transformacional e cultura organizacional é ressaltada como uma relação mútua, influenciando positivamente a organização e seus membros.

Em resumo, o artigo estabelece a base teórica para compreender a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional, destacando a importância dessa abordagem na promoção do bem-estar dos colaboradores e ressaltando a interconexão entre liderança, cultura e eficácia organizacional.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B.J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.6, n.2, p.199-218, Summer 1995.

ABDALLA, M. M. *et al.* Representação social da liderança: análise em uma organização da administração pública federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n. 1, p. 52-66, 2016.

BASS, B. M. Leadership: Good, better, best. **Organizational dynamics**, v. 13, n. 3, p. 26-40, 1985.

BASTOS, P. L.; CYRNE, C. C. S. Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 9, n. 1, 2017.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

GIMENES, A. M. *et al.* A importância da liderança nas organizações. Instituto de Ensino Superior de Londrina. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_41\\_1459808127.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_41_1459808127.pdf). Acesso em, v. 18, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Organisational Behaviour in Southern Africa**. Pearson South Africa, 2009.

TSUI, A. S. *et al.* Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 113-137, 2006.

# CONSELHO EDITORIAL



### **Ana Kelma Cunha Gallas**

<http://lattes.cnpq.br/4880694253138298>

Doutoranda em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Mestre em Antropologia e Arqueologia pela Universidade Federal do Piauí (2011-2013). Bacharel em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal do Piauí (1993). É pós-graduada em Imagem e Publicidade (UFPI, 2002); em Docência do Ensino Superior (UNIFSA, 2007) e em Gestão em Comunicação Corporativa (UFPI, 2008). Atualmente é professora titular do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Integra o Grupo Democracia e Marcadores Sociais da Diferença (UFPI), coordenado pela Profa. Dra. Olívia Perez.

### **Carlos Eduardo Gonçalves Leal**

<http://lattes.cnpq.br/9265192628116565>

Pós-Doutor em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar). Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPI. Especialista em Psicologia da Educação pela UFPI. Especialista em Terapias Cognitivas pela Cognitiva Scientia/Faculdade Itaquá. Psicólogo formado pelo Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Atua como psicólogo no Serviço de Apoio Psicológico (SAPSI) da UFPI e como professor no curso de Bacharelado em Psicologia do UNIFSA. É professor e coordenador dos cursos de Especialização em Psicologia Escolar e Especialização em Terapia Baseada em Processos do UNIFSA. É professor dos cursos de Especialização em Terapias Cognitivo-Comportamentais, Psicologia Clínica, Docência no Ensino Superior e Nutrição Clínica e Funcional do UNIFSA. É também membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFSA) e do Colegiado do curso de Psicologia. Na UFPI, é pesquisador do Núcleo de Estudos em Educação Especial e Inclusiva (NEESPI).

### **Dina Ester Matias Coêlho**

<https://lattes.cnpq.br/3072676686116328>

Graduada em Administração Geral pelo Instituto de Ciências Jurídicas e Sociais Professor Camillo Filho; Especialista em Gestão de Pessoas - CEUT; MBA em Gestão Empresarial e Marketing pela Faculdade Ademar Rosado - FAR e Especialista em Docência para Educação Profissional

pelo Senac/SP. Atuou como Instrutora do SENAC; Atuou como Tutora à Distância do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí; Atuou como Tutora à Distância do Curso de Administração Pública da Universidade Federal do Piauí. Professora do Centro Universitário Maurício de Nassau - Uninassau - Sul; Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Maurício de Nassau - Uninassau Sul (8º período). Coordenadora de Pessoas e Talentos no INTERPI.

### **Edson Rodrigues Cavalcante**

<http://lattes.cnpq.br/7088394759912682>

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina (PPGCI-UFSC). Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação pela Universidade Federal do Piauí (PPGCOM - UFPI). Possui graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e Pós em Docência do Ensino Superior, na Universidade Castelo Branco (UCB). Atualmente é professor do curso de biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). É pesquisador do grupo NEPCIS (Núcleo de Estudos e Pesquisas em Comunicação, Identidades e Subjetividades), da UFDPAr.

### **Eduarda e Silva da Cunha**

<http://lattes.cnpq.br/5375146681636971>

Graduada em Engenharia Cartográfica e de Agrimensura pela Universidade Federal do Piauí - UFPI (2017), Especialista em Topografia e Sensoriamento Remoto pela Unyleya (2020), Pós-Graduada em Geoprocessamento: Fundamentos e Aplicações pelo Instituto Federal do Piauí - IFPI, Mestra em Análise e Planejamento Espacial pelo IFPI (2023). No Instituto de Regularização Fundiária e Patrimônio Imobiliário do Piauí - INTERPI, desde 2017, já desempenhou atividades ligadas à Coordenação de Geoanálise, trabalhando diretamente com técnicas de geoprocessamento; hoje, atua no Instituto junto a Gerência de Certificação desenvolvendo atividades inerentes à certificação de imóveis que findam na plataforma Sistema de Gestão Fundiária - SIGEF do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA. Este ano, assumiu o cargo de professora substituta na UFPI, lotada no Departamento de Transportes e Geomática, ministrando as disciplinas de Desenho Assistido por Computador - CAD, Topografia II, e , Locações

Especiais e Batimetria para os cursos de Engenharia Cartográfica e de Agrimensura ,e, Engenharia Civil.

### **Elizete Alves de Oliveira**

<http://lattes.cnpq.br/5097787562463801>

Possui graduação em Bacharelado em Administração pela Faculdade Santo Agostinho (2011), especialização em GESTÃO PÚBLICA pela Universidade Federal do Piauí (2015), especialização em Especialização em Administração Hospitalar pelo Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba (2015) e mestrado em Mestrado em Ciências Administrativas pela universidade das Américas (2017). Atualmente é professora convidada da Associação Educacional Cristão do Brasil e professora convidada da Faculdade Integral Diferencial. Tem experiência na área de Administração.

### **Fabiana da Silva Xavier Ribeiro**

<http://lattes.cnpq.br/5076852362132350>

Possui Especialização em Docência do Ensino Superior, Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia. Foi Professora Substituta no Município de Teresina - PI. Atualmente é professora para Reforço Escolar. Tem experiência na área de Educação Básica.

### **Gilberto de Araújo Costa**

<http://lattes.cnpq.br/7040537802859644>

Possui graduação em Licenciatura Plena em Matemática pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI (1997). Especialização em Educação Matemática pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI (2000). Mestre em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2008). Especialização em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA (2010). Doutor em Engenharia Biomédica pela Universidade Brasil - UB (2022). Bacharelado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA. Atualmente é professor em cursos de Graduação e Pós-graduação em Gestão Financeira do UNIFSA. Tem experiência na área de Matemática, com ênfase em Matemática Aplicada, Matemática Financeira, Estatística e Bioestatística.

### **Indira Gandhi Bezerra de Sousa**

<http://lattes.cnpq.br/7980236944034047>

Doutora em Administração (2018-2022) pelo PPGADM/UFPR; Mestre em Administração (2017) pelo PPGADM/UFPR; Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2016) pela Uninovafapi; Graduada em Administração (2014) pela Universidade Estadual do Piauí; Graduada em Direito (2015) pela Uninovafapi. Professora efetiva da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) do curso de Administração. Membro do Núcleo de Estudos e Projeto em Inovação e Sustentabilidade (NEPIS). Desenvolve pesquisas em Administração, principalmente em inovação social, empresa social e empreendedorismo social, finanças sociais e valor social.

### **Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger**

<https://lattes.cnpq.br/1713090757067566>

Doutora em Políticas Públicas, Mestre em Políticas Públicas, Especialista em Administração em Recursos Humanos, pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Educação na Saúde para Preceptores do SUS - PSUS ( Sírio Libanês). Assistente Social, Experiência profissional - execução, gestão e avaliação de serviços, programas e políticas públicas. Docente em cursos de graduação e pós-graduação (lato e stricto sensu); Coordenadora de cursos de pós-graduação UNIFSA. Principais temas de interesse, investigação e atuação: Políticas Públicas; Assistência Social; Famílias; Criança e Adolescente; Direito à Convivência Familiar e Comunitária; Saúde da família e Comunidade; Saúde Mental; Pessoa com Deficiência; Organização Comunitária; projetos sociais; Saúde Mental. Membro do Comitê de Ética e Pesquisa. Experiência e participação em Instâncias de Controle Social.

### **Joelson Obregão Matoso**

<http://lattes.cnpq.br/8128616386365896>

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2013), área de concentração: Estratégia e Análise Organizacional. Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de Cuiabá - UNIC (2007). Bacharel em Administração pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT (2006). Atua como Analista e Diretor de Administração Sistêmica no Governo do Estado de Mato Grosso e Professor em diversos cursos de pós-graduação. Tem experiência na

área de Administração, com ênfase em Administração Pública, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica.

### **Kaíque Barbosa de Moura**

<http://lattes.cnpq.br/2998853268578688>

Possui graduação em Engenharia de Produção (UNIFSA), MBA em Management (ICEV), Pós-Graduação em Empreendedorismo e Inovação (IFPI) e Mestrado em Gestão Pública (UFPI). Foi monitor da disciplina Gestão de Sistemas de Produção e Inovação (UNIFSA) e Tutor do curso de Graduação em Administração (ICEV). Tem experiência na área de Engenharia de Produção com ênfase em produção, manutenção e gestão. Atua/pesquisa nas áreas de produção, manutenção, logística, qualidade e gestão pública. Possui artigos publicados em eventos regionais, nacionais e internacionais.

### **Lessandra Ribeiro Carvalho**

<http://lattes.cnpq.br/7928810311334406>

Teresinense, ativista pela educação e direitos da criança e do adolescente, administradora e professora efetiva da SEDUC/PI desde 2006. Palestrante. Empreendedora e Sócia do Avante Treinamento Ltda. Seguidora de Jesus Cristo, filha, esposa, mãe, aprendiz. Bacharel em Administração pela UFPI (2008), licenciada em Letras Inglês pela UESPI (2006), Tecnólogo em Secretariado Executivo pelo IFPI (2006), Especialista em Libras com Docência do Ensino Superior (FAEME), MBA em Administração e Logística (UNINTER), especialista em Gestão em Saúde (UESPI). Teen Coaching e analista comportamental da adolescência pelo Rio Coaching. Criadora e Coordenadora da primeira Empresa Júnior de Nível Médio Técnico do Piauí (Técnicos Júnior) em atividade desde 26/08/2013. Autora do Projeto de combate à gravidez precoce "Na adolescência, não faça filhos, leia livros". Em 22/01/2017 foi laureada com a medalha no grau "Oficial" da Ordem Estadual do Mérito Renascença do Piauí, a mais alta comenda do Estado. Em 01/08/2016, foi convidada a participar do "Programa Encontro com Fátima Bernardes" no quadro "Professores Criativos", na Rede Globo. Em 15/10/2016, homenageada pelo Ministério Público do Piauí com "Professora por Vocação". Vencedora do "Prêmio na categoria Ensino Médio na etapa Estadual "Prêmio Professores do Brasil/2015" (MEC).

### **Lucyana Nahmias Ferreira**

<http://lattes.cnpq.br/8474863207680638>

Especialista em Administração Pública: Gestão e Controle pelo Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba - CESVALE; graduada em administração pelo CESVALE. Pós-graduanda em Psicologia Positiva pela PUC-RS. Atua como tutora à distância no curso de administração da Universidade Estadual do Piauí; Atuou como tutora à distância no curso de administração do Instituto Federal do Piauí; Experiências profissionais como Gerente Executiva do Gabinete na Secretaria de Estado das Mulheres do Piauí - SEMPI, Ouvidora Setorial da SEMPI, Membro do Comitê Gestor do Programa Estadual de Pró-Equidade de Gênero, Raça e Diversidade; Analista de Recursos Humanos na empresa Equatorial Energia Piauí; Gerente de Gestão de pessoas na empresa Eletrobras Distribuição Piauí; Líder do Processo de Desenvolvimento de Pessoas na Eletrobrás Distribuição Piauí.

### **Renildo de Sousa Maia**

<http://lattes.cnpq.br/3148212430437589>

Mestrando em Administração(FUCAPE), Bacharel em Administração (UNIFSA), MBA Executivo em Liderança e Gestão Empresarial (IPOG), Especialista em Gestão Hospitalar(UFPI), Especialista em Administração Pública(ESTÁCIO). Atualmente é Gerente Executivo em robusto grupo atuante no setor industrial, Expressivo know how em gestão de operações em Contact Center. Tem experiência na área de administração pública, com ênfase em gestão de pessoas e avaliação de desempenho, tendo trajetória destacável como estagiário no CRA-PI(2018/2019) na qual integrou a comissão de elaboração de PCCR. É natural de Teresina-PI.

### **Rhubens Ewald Moura Ribeiro**

<http://lattes.cnpq.br/8227347815366039>

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências profissionais como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (EXÉRCITO-MD), Membro do

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador da UFPI, Docente do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA), Diretor de Patrimônio Imobiliário do Estado do Piauí (INTERPI), Diretor Chefe de Gabinete do Instituto de Terras do Piauí (INTERPI) e Coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (UNIFSA).

### **Vinicius Sales Oliveira Coelho**

<http://lattes.cnpq.br/5627762216566898>

Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (2009), Especialista em Planejamento Estratégico pela Faculdade CEUT (2012), Mestrando em Administração pela FUCAPE BUSINESS SCHOOL. Atuante como Sócio-Consultor Senior do escritório de Consultoria Organizacional e Financeira, além de professor de pós-graduação com enfoque Finanças Gestão Estratégica e professor substituto da Universidade Estadual do Maranhão - Timon. Tem experiência na área de Administração Bancária gestão de carteira PF e PJ, com ênfase em Administração de Empresas e Gestão financeira.



# **AGRADECIMENTOS**



*Agradecemos todo o apoio da coordenação de pós-graduação e pesquisa do UNIFSA na pessoa da Izabel Herika, ao Conselho Editorial múltiplo e diverso em conhecimento (Ana Kelma, Carlos Eduardo, Dina Ester, Edson Rodrigues, Eduarda Cunha, Elizete Alves, Fabiana Xavier, Gilberto Costa, Indira Gandhi, Izabel Herika, Joelson Matoso, Kaíque Moura, Lessandra Ribeiro, Lucyana Nahmias, Maria Luzinete, Renildo, Rhubens Ewald e Vinícius Coelho), ao prefaciador Jex Xavier., à equipe de diagramação, capa e arte, à revisora de português Maria Luzinete, ao UNIFSA, na pessoa da Reitora Antonieta Lira, pela oferta do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança ([https://unifsa.com.br/site/pos\\_graduacao/mba-gestao-estrategica-de-pessoas-e-lideranca/](https://unifsa.com.br/site/pos_graduacao/mba-gestao-estrategica-de-pessoas-e-lideranca/)) e à equipe administrativa da coordenação de pós (Francivânia, Rômulo e Dara), à REAL Inteligência em Negócios ([www.realin.com.br](http://www.realin.com.br)) e à Editora LESTU (<https://lestu.org/>) pelo apoio, fomento, divulgação e parceria, todos você têm autoria e parte nesta obra e foram alicerces na caminhada de construção do presente livro ora concluído para contribuir com o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e Liderança dos profissionais do Piauí, Nordeste, Brasil e do mundo.*



RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO  
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA  
ORGANIZADORES



## GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES



## GESTÃO DE PESSOAS

Liderança na Prática v.01

A obra é rica em dicas valiosas e práticas para gestores que querem se tornar líderes inspiradores, orientações interessantes sobre os processos de gestão de pessoas e sugestões muito boas para profissionais que precisam alcançar resultados rápidos e sustentáveis.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

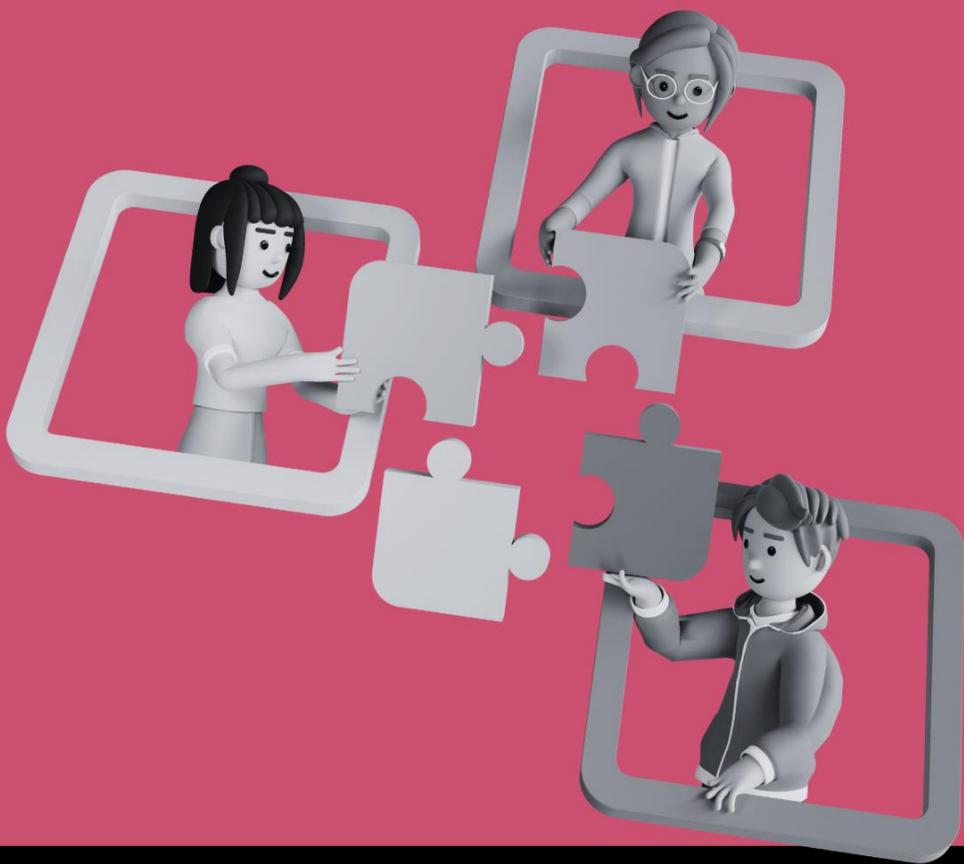
na Era Digital

A obra explora as vantagens de um processo mais rápido e eficiente, utilizando ferramentas tecnológicas para facilitar o acesso às vagas, inovação na busca por talentos, comunicação direta com os candidatos e redução de custos em relação aos modelos tradicionais.



DOWNLOAD

[www.lestu.org](http://www.lestu.org)



**LESTU**  
Publishing Company

**R REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
SANTO AGOSTINHO

ISBN: 978-65-85729-08-6  
**CEL**  
9 786585 729086