**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
UNIFSA Centro Universitário Santo Agostinho

**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

**EDITORA LESTU**

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

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

**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

**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

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)

# 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, consequentemente, 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.

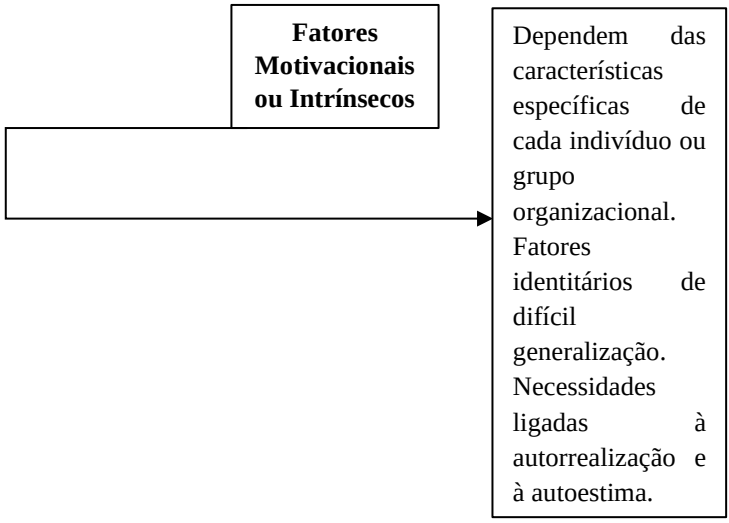
A motivação também aumenta a produtividade da equipe para atingir os resultados traçados pela empresa, como suas metas e objetivos. Portanto, pode-se dizer que as motivações intrínsecas e extrínsecas aumentam benefícios relevantes e inibem a rotatividade das empresas ao buscarem reter talentos (Martins,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

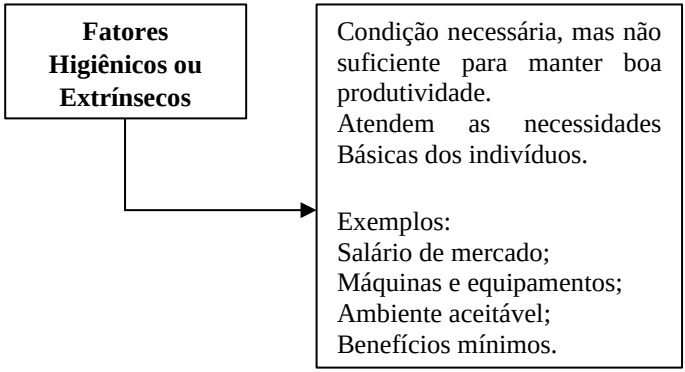



**Fonte:** Motta e Vasconcelos (2006, p.74).

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, consequentemente, 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

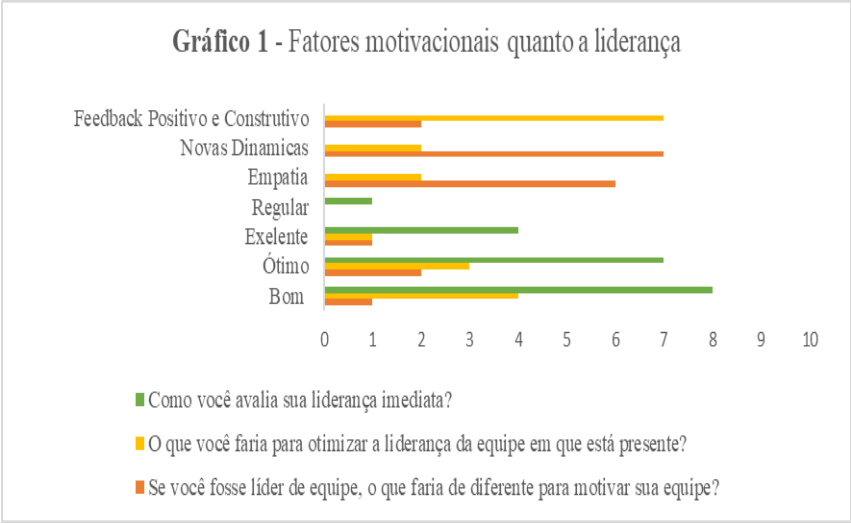
os fatores higiênicos, que atuam neutralizando a insatisfação e evitando a desmotivação, e os fatores motivacionais, que representam fontes genuínas de satisfação e motivação, uma vez que estão diretamente relacionados ao conteúdo do trabalho realizado pelo indivíduo (Silva; Ghedine; Silva, 2022).

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.

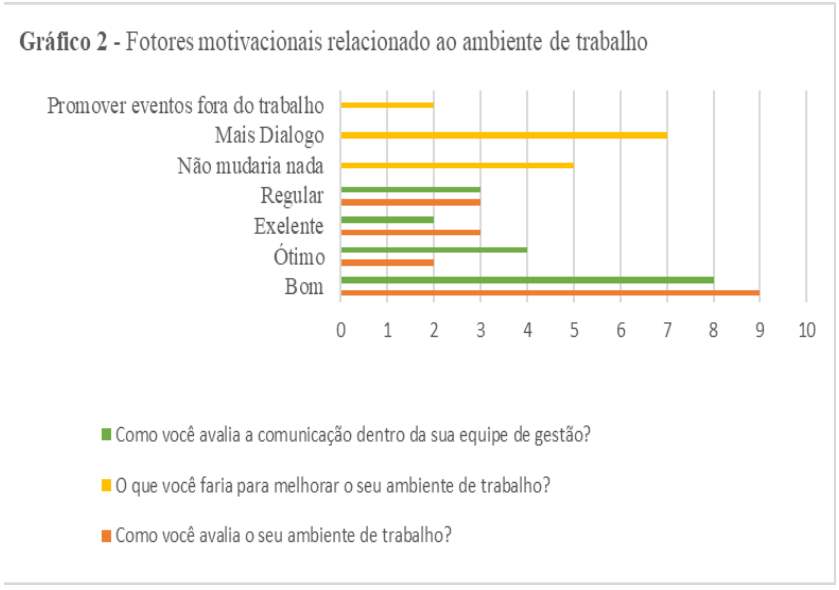



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

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

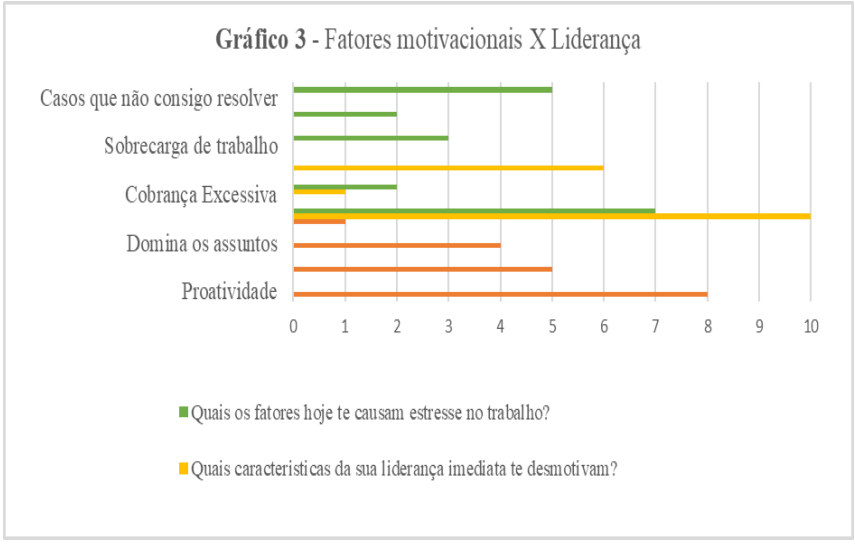
desempenha um papel relevante no contexto empresarial. Mesmo quando os colaboradores demonstram interesse em cumprir suas tarefas, a falta de clareza sobre os objetivos da empresa pode diminuir sua motivação para se dedicarem ao máximo.




**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)

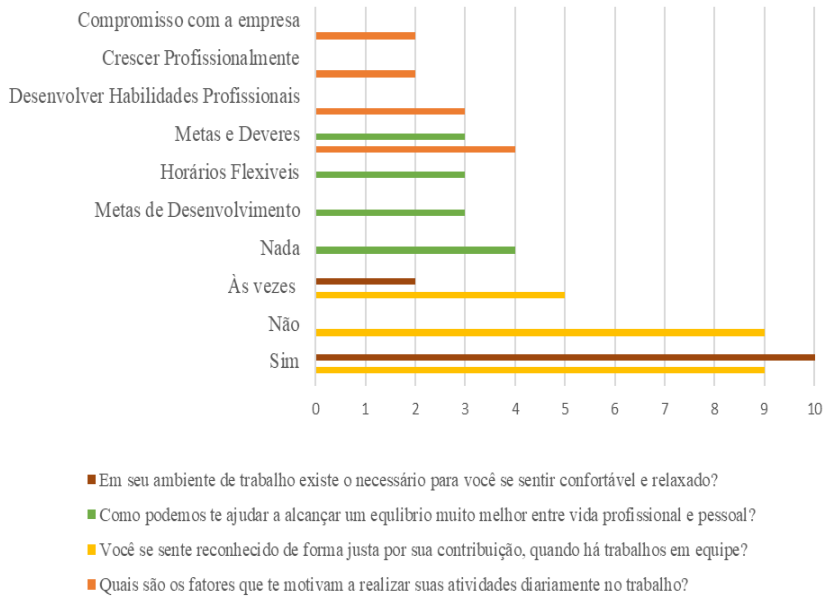
No entanto, isso não significa que não haja um objetivo comum entre o líder e seus liderados. Na verdade, para a maioria deles, fica claro que a excelência nos resultados depende da proatividade e autoconfiança demonstradas pela liderança.

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.

**Gráfico 4 -** Fatores Intrínsecos relacionados a autorealização do indivíduo




**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

| **FATORES** | **INTRÍNSECOS** |
|---|---|
| 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 *home office* | O fato de estarem em *home office* 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 influência 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. 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.

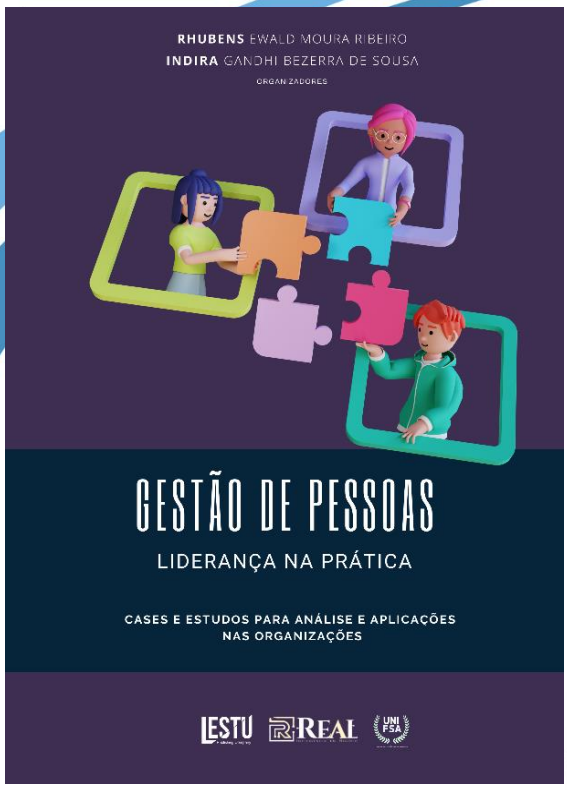
TICHY, N. M.; CARDWEL, N. **Feitas para o sucesso:** como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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.

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

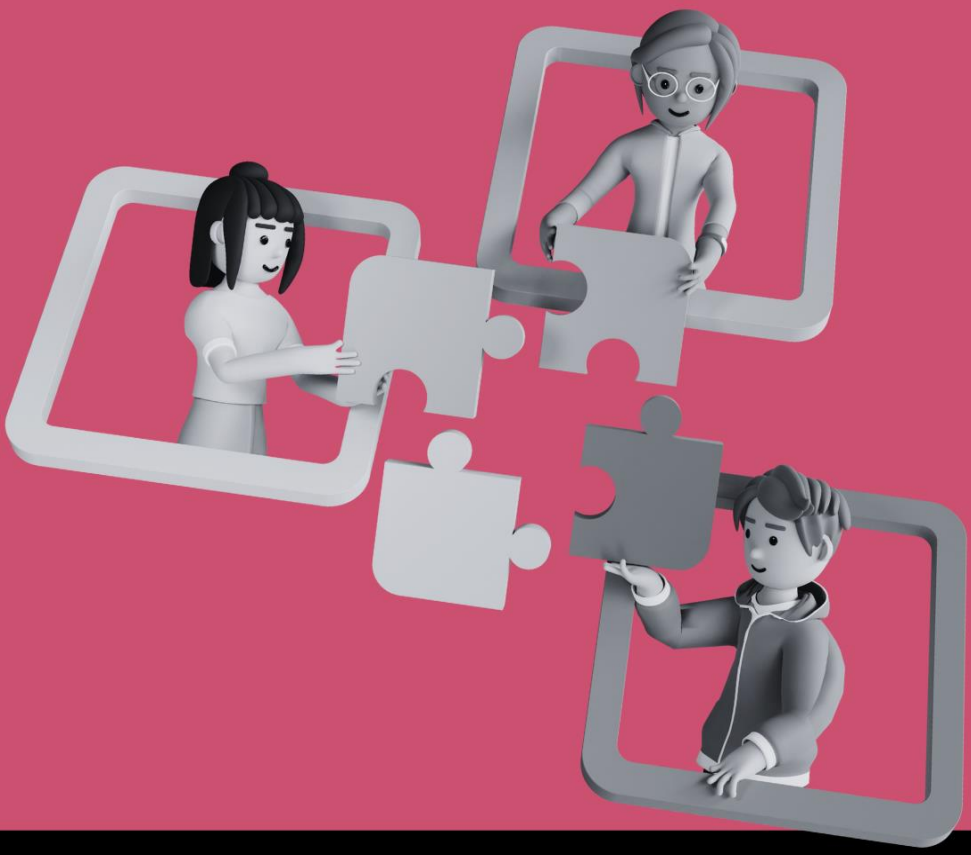
### na Era Digital

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

LESTU
Publishing Company



LESTU Publishing Company

REAL Inteligência em Negócios

UNIFSA Centro Universitário Santo Agostinho

ISBN: 978-65-85729-08-6