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)

EMPATIA: IMPACTO NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES [1]

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.

[1] 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, consequentemente, 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; Cézar, 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. Consequentemente, 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 S*cientific 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

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

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

Autor/Ano	Resultados
Bergamini (1990)	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.
Abreu *et al.*, (2013)	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.
Sanches; Castro (2015)	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.

Coelho (2018)	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.
Wegner *et al.*, (2018)	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.
Ventorini; Paes; Marchiore (2019)	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.
Carvalho.*et al.*, (2022)	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.
D' Souza e Cézar (2022)	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.

Silva *et al.*, (2022)	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.
Sousa e Ribeiro (2021)	Constatou-se que um dos motivos para a satisfação da maioria dos colaboradores no ambiente de trabalho é o relacionamento pessoal dos colaboradores envolvidos.

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 Cézar (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, tragam 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. **Intervozes: 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. Gerais: **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.

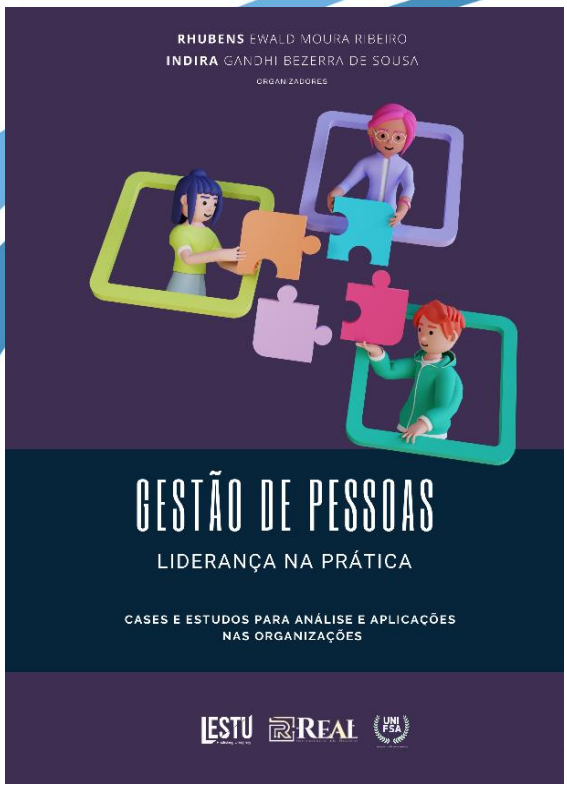
VENTORINI, C.C.; PAES, C.O.; MARCHIORI, D.M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **PRETEXTO**, v.20, n.3, p.68-82. Belo Horizonte, jul/set. 2019.

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.

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

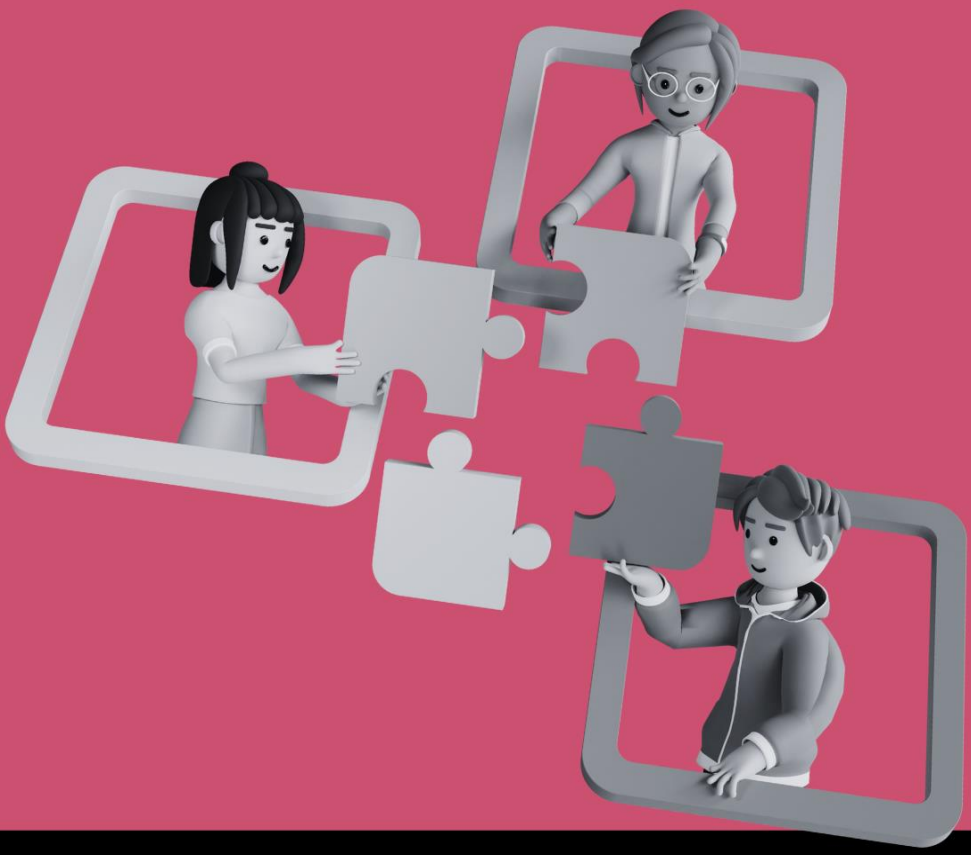
na Era Digital

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