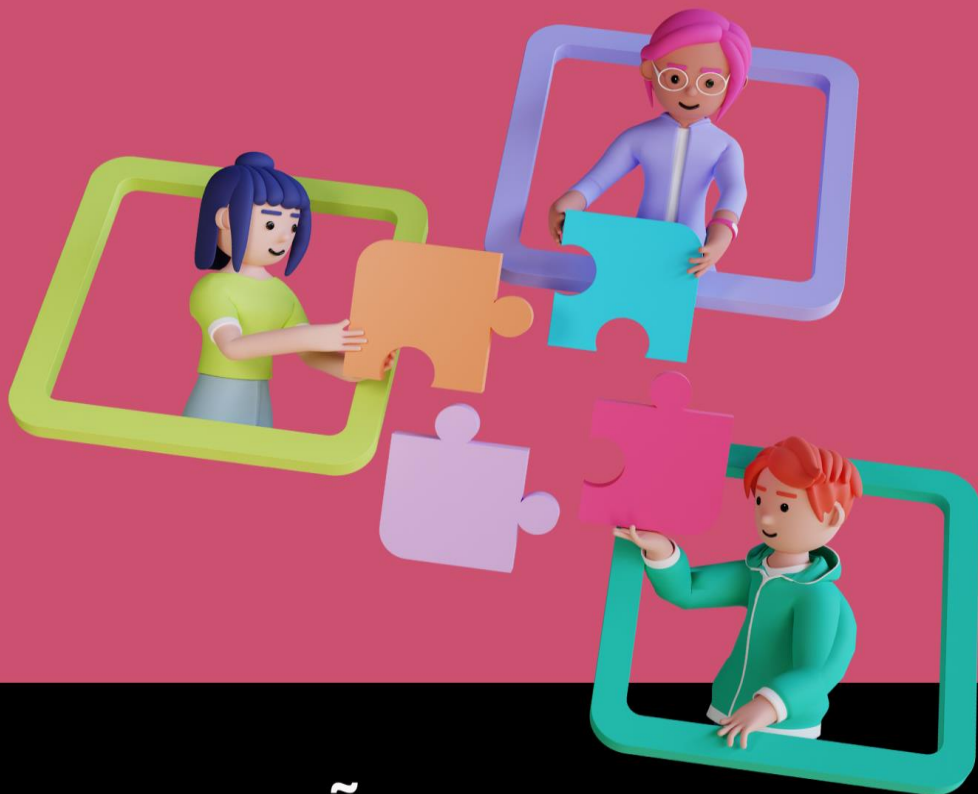


RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA
ORGANIZADORES



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

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
site: 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

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)

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.

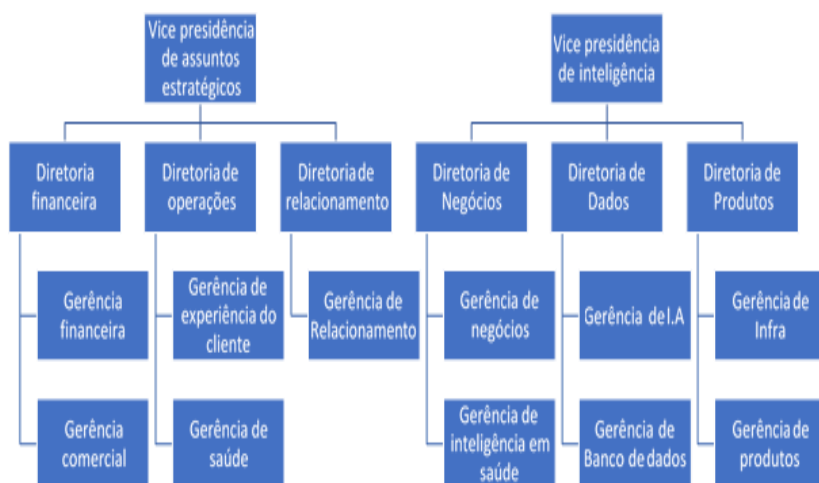
Em seguida, foram analisados documentos internos, como comunicados, políticas de recursos humanos e registros relacionados ao processo de *downsizing* e às estratégias de motivação adotadas. Durante o período do estudo de caso, realizaram-se observações diretas no local de trabalho para compreender o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

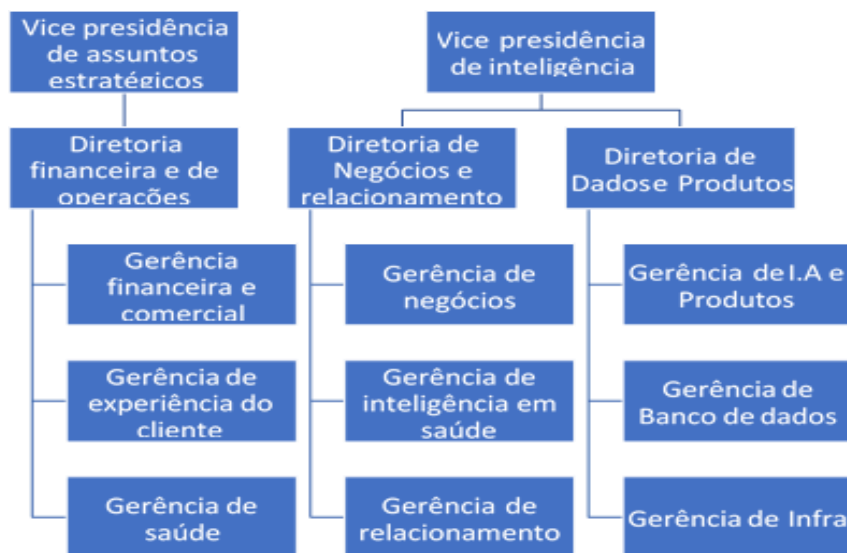


Fonte: Dados da empresa

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.

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

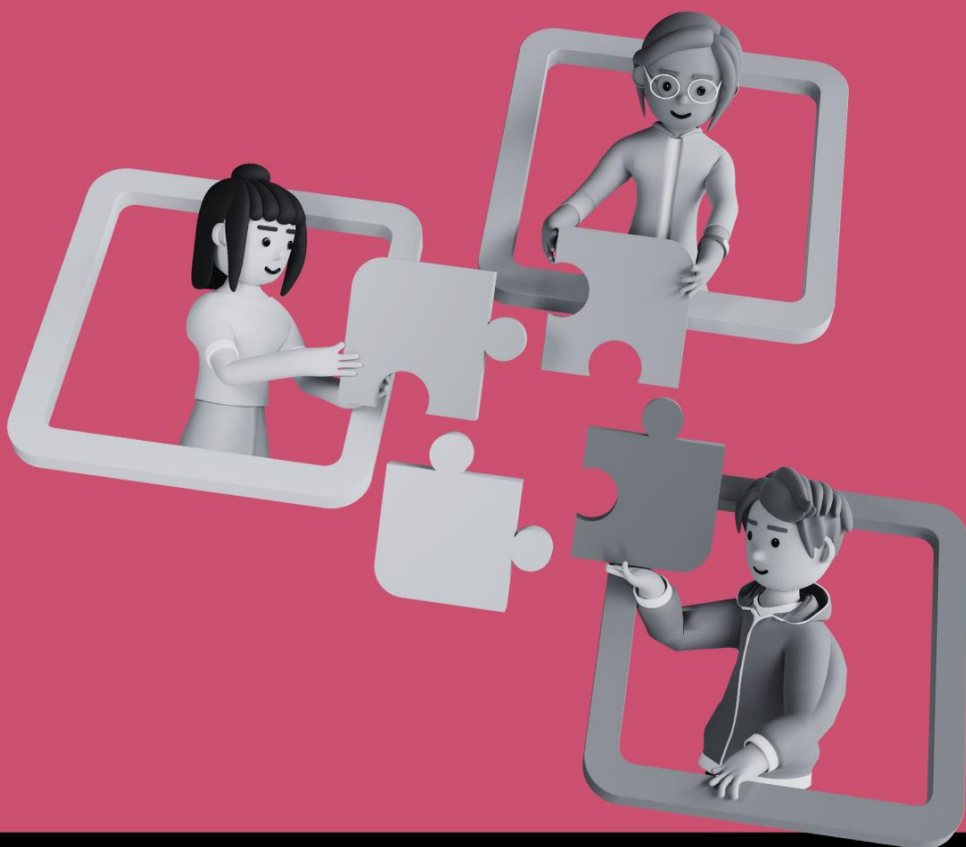
A obra explora as vantagens de um processo mais rápido e eficiente, utilizando ferramentas tecnológicas para facilitar o acesso às vagas, inovação na busca por talentos, comunicação direta com os candidatos e redução de custos em relação aos modelos tradicionais.



DOWNLOAD

www.lestu.org





LESTU
Publishing Company

R-REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI
FSA**
CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO

