

## CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA LEITEIRA DA REGIÃO DE CASTRO – PR

Fabiula Prestes Teixeira<sup>1</sup>

Marta Cristina Wachowicz<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo principal estudar a influência do clima organizacional em uma determinada empresa na região de Castro – PR. O clima organizacional. O CO é a percepção que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. O clima organizacional influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos. A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa da cidade de Castro, PR, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa. Foi realizada também, uma pesquisa bibliográfica com a intenção de encontrar considerações de importantes autores a respeito do tema escolhido, através de materiais já publicados. Nas considerações, nota-se que o reconhecimento e a identificação com a empresa em estudo influenciam diretamente no clima da mesma de forma parcialmente positiva, podendo ser trabalhado para elevar a motivação dos funcionários, sendo que esta faz com que as atividades sejam realizadas com maior precisão, e a comunicação entre os envolvidos seja mais eficaz no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Qualidade. Comportamento. Expectativas.

## ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A DAIRY COMPANY IN THE REGION OF CASTRO - PR

**Abstract:** The present study has as main objective to study the climatic influence in a company in the region of Castro - PR. The organizational climate. The OC is a perception that the collaborators have in their work environment, being able to be seen of diverse forms, because the people have different perceptions. The organizational climate influences the motivation, the performance and the satisfaction of the collaborators, depending on these aspects one can analyze the satisfaction or frustration of the same ones. The present research is characterized as qualitative, through a case study carried out in a company in the city of Castro - PR, covering variables that identify the factors that influence the organizational climate of the company. A bibliographical research was also carried out with the intention of finding important authors' comments on the chosen theme, through materials already published. In the considerations, it is noticed that the recognition and the identification with the

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de pessoas com Coaching. Email para contato: [fabulapresteixeira@hotmail.com](mailto:fabulapresteixeira@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Psicologia pela UTP. Mestre em Engenharia de Produção e Ergonomia pela UFRGS. Docente de cursos nas modalidades presencial e no EaD: Administração, Marketing, Pedagogia, Turismo, Secretariado Executivo, Segurança do Trabalho e Gestão Pública da FATEC, Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER), Escola Superior de Gestão Comercial e Marketing(ESIC) e Instituto Federal do Paraná (IFPR). Email para contato: [marta.c.wachowicz@gmail.com](mailto:marta.c.wachowicz@gmail.com)

company under study directly influence the climate of the same in a partially positive way, being able to be worked to raise the motivation of the employees, being that this causes that the activities are carried out with greater accuracy, and communication between those involved is more effective in the workplace.

**Key-words:** Organizational climate. Quality. Behavior. Expectatives.

## INTRODUÇÃO

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objetivos da organização, é sem dúvida, o grande objetivo dos líderes da atualidade. Atualmente, de nada adianta ter grande empresa, com grandes investimentos, com bons produtos, com instalações excelentes, com alta tecnologia se os funcionários estiverem desmotivados nas equipes e se os funcionários não estiverem alinhados com os objetivos da empresa. “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO 2010, p. 53).

A presente pesquisa tem por objetivo apresentar um estudo sobre clima organizacional e seus fatores em uma empresa leiteira, de modo a avaliar a sua importância e a interferência que causa no dia a dia dos funcionários. Pretende-se demonstrar o grau de dificuldade que a empresa em estudo possui e ainda maneiras de melhorar o clima da empresa. Para isso, será realizada uma entrevista com o gestor da empresa, visando maiores conhecimento a respeito da mesma, e logo após os dados serão apresentados para realização de um estudo de caso.

Durante o processo de evolução nas relações no trabalho as organizações aprenderam a trabalhar com programas como motivação, onde o mesmo abrange a parte de clima organizacional dentro das empresas. O presente estudo busca apresentar a importância de se manter um ambiente de trabalho agradável aos seus usuários e ainda, mostrar como se dá o processo dentro de uma determinada empresa da região.

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa por meio de um estudo de caso através de um questionário aplicado na empresa escolhida. Classifica-se também como pesquisa exploratória e aplicada visando uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, o qual pretende responder á seguinte questão: “qual a maior dificuldade enfrentada em uma empresa leiteira em relação ao seu clima organizacional?”.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Fogaça e Junior (2015), afirma-se que o bem-estar psicológico do indivíduo fornece para a empresa melhor desempenho nas atividades e com isso promove o sucesso da mesma. Indivíduos satisfeitos e realizados tendem a executar melhor as tarefas oferecendo resultados positivos para a organização em que atua.

As empresas hoje em dia, tem notado o quão importante é manter os colaboradores motivados e principalmente fornecer um ambiente agradável para a execução das atividades. O bem-estar no trabalho evidencia as habilidades que cada indivíduo pode oferecer para a empresa.

“É evidente que a estrutura organizacional impacta de alguma forma nas emoções e nos afetos do trabalhador”. (FOGAÇA; JUNIOR, 2015, p. 6)

Desse modo, a motivação dependerá somente das necessidades de cada um e de seus limites, uma pessoa bem motivada tem mais ânimo para buscar o seu melhor e superar os limites para que possa sempre conseguir alcançar as metas e com isso automaticamente ajudar a equipe na busca do melhor resultado, de uma maneira mais ampla o líder consegue administrar os problemas e resolvê-los de maneira clara e específica.

Santos, et all (2013, p. 2) afirmam que “a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando a melhoria no ambiente de trabalho”. Ou seja, a partir dessa pesquisa, consegue-se obter resultados precisos sobre as dificuldades e problemas

enfrentados pelos colaboradores, a fim de planejar melhorias para o ambiente da empresa.

“Do ponto de vista sócio-técnico, a qualidade de vida no trabalho deriva da satisfação das necessidades básicas dos empregados.” (SOBRINHO; PORTO, 2012, p. 3). Os autores ainda complementam que “o bem-estar não se reduz à avaliação afetiva dos fatos da vida, é mais que isto, cobre dimensões como estado emocional, motivação, competência, eficácia do indivíduo”. (SOBRINHO; PORTO, 2012, p. 3)

“O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização. Ele está relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. (MATOS; et all, 2007, p. 267)

Assim, na prática, diz-se que o clima organizacional é influenciado diretamente por alguns fatores como: recursos e política da empresa, liderança, ambiente físico disponível, personalidade das pessoas que nela trabalham e ramo de atividade da empresa.

Segundo Tachizawa et all (2006, p. 239), “[...] entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que É percebida ou experimentada pelos membros da organização E A Influencia o comportamento dos mesmos.

Assim, o clima organizacional representa o estado do ambiente que as pessoas frequentam na empresa. Ou ainda, se o desempenho de um funcionário mudar com o passar do tempo ou mudar de imediato e não agradar futuramente compromete os objetivos da empresa, porém se o colaborador é eficiente e de confiança da mesma, há um comprometimento maior e o líder deve observar se o colaborador está se sentindo motivado, caso o resultado seja negativo e não há reconhecimento da empresa, deve-se investir em benefícios para o trabalhador pois, no momento em que o funcionário sentir-se motivado, deseja elaborar com eficiência o devido trabalho e conseqüentemente vá ocorre maior produtividade para a organização. O clima da empresa depende muito da motivação dos colaboradores.

## MUDANÇA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

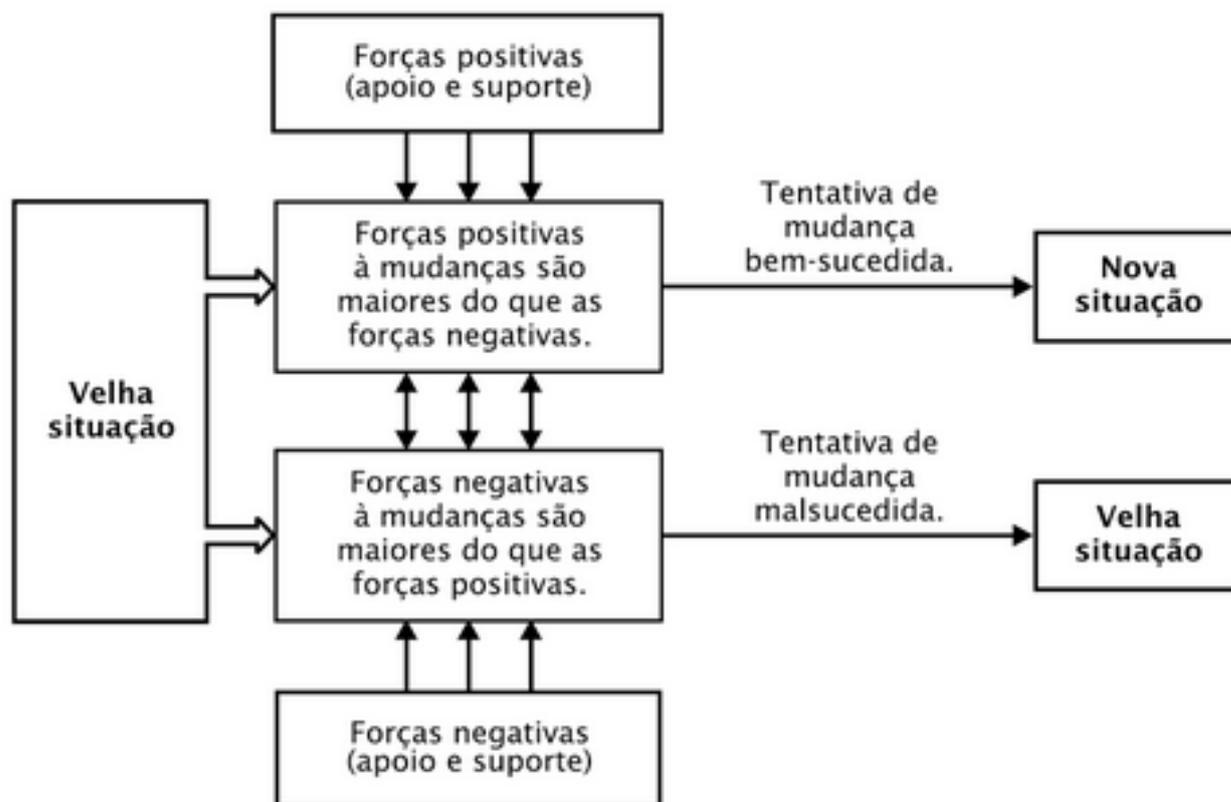
Como apresentado, ao sentir-se motivado o colaborador é capaz de se dedicar inteiramente as funções faz do trabalho algo primordial na vivência. Isto é essencial para que o clima organizacional da empresa seja de bom agrado a todos que nele convivem. Empresas que motivam os funcionários melhoram os relacionamentos e criam laços e de certa forma obrigações a cada um dos envolvidos.

“A adaptabilidade é a capacidade da organização de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve integrar novas atividades, ser receptiva e transparente a novas ideias [...]”. (MATOS; et all, 2007, p. 272).

O processo de mudança de Lewin ocorre em um campo dinâmico de forças que atua em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas que atuam como apoio e suporte à mudança e, de outro lado, atuam forças negativas que atuam como oposição e resistência à mudança. Na organização, há uma balança dinâmica de forças positivas que apóiam e suportam a mudança e de forças negativas que impedem a mudança. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio que se denomina equilíbrio quase-estacionário. Esse equilíbrio é rompido toda vez que se introduz alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas, de apoio e suporte, e negativa, de oposição e resistência [...].

Afirma-se que nas organizações existem indivíduos a favor e outros contra possíveis mudanças no ambiente. No entanto, as mudanças realizadas em uma empresa, veem em sentido de melhorar tanto o ambiente físico, quanto o bem-estar dos colaboradores, para oferecer maior desempenho destes, pois em ambientes agradáveis e modernos, as tarefas cotidianas tendem a render mais e oferecer progressos cada vez mais positivos, o que coloca a organização em uma posição mais a frente aos concorrentes no mercado em que atua.

Figura 1 – Processo de mudança de Lewin



Fonte: MATOS; MATOS; ALMEIDA (2007)

Por meio da figura 1, os autores Matos, et all, (2007, p. 273) afirmam que “quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efetivamente”. Entretanto, quando as negativas são maiores, “a tentativa de mudança é malsucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação”.

Para que a pesquisa interna seja eficaz, é necessário que siga alguns critérios e fatores de acordo com o prêmio Nacional da Qualidade (2000). Assim, Tachizawa, et all (2006) afirmam que:

Liderança – liderança da alta direção, valores da instituição referentes à qualidade, gestão para a qualidade, responsabilidade comunitária;

Informação e análise – abrangência dos dados sobre qualidade, comparações com a concorrência e referenciais da excelência, análise dos dados sobre qualidade;

Planejamento estratégico para a qualidade – metas e planos para a qualidade;

Gestão das pessoas – envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, avaliação e reconhecimento do desempenho dos empregados, bem-estar e moral do pessoal;

Garantia da qualidade de produtos e serviços – projeto e penetração no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio, qualidade dos fornecedores;

Resultados obtidos quanto à qualidade – de produtos e serviços, do processo do negócio, de operações e serviços de apoio, de fornecedores;

Satisfação do cliente – identificação das exigências e expectativas do cliente.

Assim, Moreira (2012, p. 7) acrescenta que “evoluir implica em mudar”. Ou seja, para que uma mudança ocorra, é necessário que a empresa queira evoluir, e principalmente, precisa da colaboração de todos os envolvidos para obter um resultado agradável.

Para finalizar, “[...] as empresas devem estar atentas às mudanças internas e externas à organização”. (MOREIRA, 2012, p. 8). Desse modo, conhecer todos os processos de mudanças da organização, implica em planejar adequadamente cada novo passo a ser dado.

Assim, se o funcionário adquire “amor” pelo trabalho o mesmo passa a dedicar-se com afinco e responsabilidade adotando uma postura de comprometimento e criar vínculo empregatício, exercendo as funções com clareza e lealdade passando a acreditar e valorizar o cargo e a função.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica quanto à natureza como pesquisa aplicada, pois, além de gerar novos conhecimentos práticos, visa à solução de problemas específicos.

Quanto à abordagem: para melhor aplicação do estudo e relato do conhecimento obtido, utiliza-se a pesquisa qualitativa, a qual de acordo com Goldenberg (1997, p. 34), “[...] não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”.

Quanto aos objetivos: pesquisa exploratória, a qual de acordo com Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos técnicos para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica, sendo “feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.” (FONSECA, 2002, p. 32). E estudo de caso, onde:

“[...] visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”. (FONSECA, 2002, p. 33).

O estudo de caso foi aplicado em uma empresa leiteira localizada na região dos Campos Gerais. Para realizar o procedimento, é elaborado um roteiro de entrevista com o gestor da empresa, o qual está em anexo ao final do presente estudo.

## ESTUDO DE CASO

Na busca de um maior esclarecimento a respeito do tema de estudo abordado, o estudo de caso é realizado em uma empresa leiteira localizada na região dos Campos Gerais.

As organizações estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo. Os avanços nos processos tecnológicos, as mudanças políticas e econômicas de um mundo globalizado impulsionam a adaptação das mesmas nesse cenário. É notável a crescente preocupação das empresas em manter um ambiente de trabalho com condições favoráveis, visto que os colaboradores passam a maior parte do tempo nesse ambiente. Para garantir isso, ampliou-se o investimento na gestão do clima organizacional.

O Clima organizacional é visto como a qualidade do ambiente que é percebida ou que é experimentada pelos colaboradores da empresa e que ainda influencia o comportamento desses.

Para melhorias no ambiente de trabalho faz-se necessário a pesquisa sobre avaliação do CO – Clima Organizacional. Essa pesquisa avalia o clima interno, corrigir os problemas apresentados, que causam insatisfação dos funcionários, o que minimiza o desempenho dos mesmos e a lucratividade da organização. Através da pesquisa é possível atender as necessidades da organização e quadro de funcionários, visto que tem como base a consulta de diferentes colaboradores. Sendo assim, busca-se observar atentamente ao clima em que os funcionários convivem, para assim poder diagnosticar e buscar melhorias ou soluções para possíveis conflitos internos.

As empresas, sem exceções, devem compartilhar com os colaboradores o processo decisório que envolve as atividades, pois desse modo ela consegue com que haja mais comprometimento de todos os envolvidos e maior cooperação na execução das tarefas cotidianas. A satisfação no trabalho é importante para produzir um clima organizacional positivo.

Na empresa escolhida para o estudo, observa-se que os gestores se encontram em constante preocupação com um ambiente de trabalho de qualidade para os funcionários. Com isso, os funcionários participam dos resultados das reuniões que são realizadas na empresa. Mensalmente são expostos a todos os funcionários através de um telão em uma sala onde são todos reunidos e

atualizados de tudo o que acontece na empresa e as decisões tomadas em curto prazo, assim como daquelas a serem realizadas em longo prazo.

A motivação no trabalho é um tema bastante discutido entre gestores de qualquer empresa atualmente. Contudo, manter funcionários motivados é um desafio. Assim, as empresas devem procurar recursos e maneiras para a melhoria dessa questão.

Na empresa em estudo, pode-se observar a presença da motivação entre os funcionários, todavia, é preciso analisar e implantar uma melhoria, com objetivo de alcançar um futuro cada vez melhor para todos, resultando, conseqüentemente, em melhores resultados para a empresa, e, ainda, além de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos, é possível obter uma melhor qualidade nos serviços prestados pelos mesmos na organização.

A motivação é um dos fatores que influencia o clima organizacional, nos dias atuais, com a globalização e as constantes mudanças as empresas precisam buscar uma forma para elevar a motivação e autoestima dos colaboradores.

Entretanto, acrescenta-se ainda, que não é possível manter sempre as pessoas motivadas, o papel do administrador é dar os meios para que essas pessoas sintam-se motivada em um agradável ambiente de trabalho, onde não gere a insatisfação dos colaboradores.

Acrescenta-se que para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam aproveitar e fazer acontecer. Quando as empresas mantêm o seu ambiente de trabalho adequado, as mesmas evidenciam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para realização do trabalho.

Outro ponto a ser abordado, é a rotatividade de funcionários na empresa. Apresentou-se uma nova proposta ao gestor, a qual se apresentou como uma inovadora promoção ao local, na qual consiste em fidelizar os funcionários. A proposta é que aqueles que permanecerem pelo menos um ano na empresa, tem direito a décimo quarto salário. A mesma foi vista como positiva e foi aplicada a

empresa pelo gestor, sendo comunicada aos funcionários logo em seguida. Com isso, sendo bem aceita por estes, foi visível o aumento do nível de satisfação dos colaboradores em geral.

Outras iniciativas implementadas visam motivar e valorizar a presença do empregado no trabalho: melhoria no ambiente de trabalho; adequação nos equipamentos de segurança; campanhas de saúde; projetos de integração e qualidade de vida e desenvolvimento profissional em parceria com as áreas afins. A empresa ainda estimula o trabalho em equipe através de dinâmicas, e com o próprio incentivo dos líderes em cada setor da mesma.

Acompanhamento de Novos Empregados (Contrato de Experiência) - avaliação dos empregados em período de experiência em três níveis: pela chefia imediata, gerência de área e Coordenador/Diretoria.

Ambiente de Trabalho – investimento em equipamentos e materiais de trabalho para a melhoria física do ambiente de trabalho; e intensificação do trabalho de ergonomia.

Destaca-se ainda, que a empresa oferece diversas campanhas motivacionais em determinados períodos. As mesmas continuam a ser realizadas, porém, são aplicados mais métodos motivacionais para a melhoria organizacional e dos funcionários. Além disso, ocorre também a ginástica laboral, a qual é essencial para melhoria da saúde dos trabalhadores.

A partir dos pontos citados, a equipe responsável passa elaborar campanhas de saúde na empresa mensalmente. Cada mês um tema diferente. São pequenas atitudes que trazem grandes resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho procurou identificar os fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa leiteira através de fatores como ambiente de trabalho, cooperação, reconhecimento, comunicação e motivação. O clima organizacional observado não pode ser visto como permanente, mas como os

percebido no momento, ele é temporário, referindo-se ao momento específico, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em funções de várias variáveis, sendo elas internas e externas à organização.

Contatou-se ainda, que o reconhecimento e a identificação com a empresa, influenciam diretamente no clima da mesma de forma parcialmente positiva, podendo ser trabalhado para elevar ainda mais a motivação dos funcionários. Ressalta-se ainda que cabe ao chefe ou gestor demonstrar ao funcionário que aprecia seus esforços e dedicação ao exercer as funções a ele delegadas.

Todavia, é evidente que a motivação é um termo que deve ser trabalhado e melhorado constantemente em uma empresa, pois ela quem move o trabalhador de forma positiva em suas atividades organizacionais, buscando resultados cada vez melhores para a mesma e oferecendo um clima organizacional ideal para todos nela envolvidos. Elementos subjetivos também contribuem para um clima agradável e não somente os aspectos organizacionais, esses elementos presentes no dia-a-dia dos funcionários são relevantes nas disposições de trabalho.

Através do estudo de caso realizado em uma determinada empresa da região de Castro, é possível perceber que a motivação tem sido bastante valorizada no seu dia a dia para satisfazer os colaboradores e assim aumentar a produtividade da mesma, pois quando estes estão motivados a exercer as tarefas corriqueiras, colaboram sempre mais para o crescimento pessoal e organizacional. Desse modo, o clima organizacional da empresa vem sendo trabalhado constantemente para obter resultados melhores e ainda desenvolver as habilidades dos colaboradores para que possam ser bem aplicadas no exercício das tarefas.

A pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento de suma importância para as empresas, pois é através dela que se pode analisar os efeitos dos fatores internos e externos que influenciam de forma positiva ou negativa entre a organização e seus colaboradores. Sendo assim, sugere-se que sejam realizados mais estudos na empresa escolhida com o objetivo de avaliar como a mesma tem evoluído com as melhorias implantadas no ambiente de trabalho em busca de um clima organizacional adequado para todos. Acrescenta-se que a pesquisa contribuiu

para esclarecimento sobre o tema de modo a proporcionar maior nível de satisfação e motivação para os funcionários através das propostas apresentadas e aplicadas na empresa, contribuindo ainda para o conhecimento teórico e prático da autora da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

FOGAÇA, Natasha; JUNIOR, Francisco A. Coelho. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 4, Artigo 6, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015. v.13, n.4, Rio de Janeiro: 2015.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/JSqNyCcjqwfvL57qPNSXnHG/?format=pdf&lang=pt>

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Normas para apresentação de monografia**. 3.

ed. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A.

Boedecker. São Paulo: FGV-EAESP, 2003. 95 p. (normasbib.pdf, 462kb). Disponível em: <[www.fgvsp.br/biblioteca](http://www.fgvsp.br/biblioteca)>. Acesso em: 23 ago. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

IENH. **Manual de normas de ABNT**. Disponível em [www.ienh.com.br](http://www.ienh.com.br)

MATOS, José G. R.; MATOS, Rosa M. B.; ALMEIDA, Josimar R. de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MOREIRA, Elen G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

Santos, Juliana Neves, Neiva, Elaine Rabelo e Andrade-Melo, Eleuni

Antônio Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** [online]. 2013, v. 29, n. 1, pp.

31-39. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>>. Epub 17 Abr 2013. ISSN 1806-3446. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>.

Rocha Sobrinho, Fábio e Porto, Juliana Barreiros Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2012, v. 16, n. 2, pp. 253-270. Disponível

em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006>>. Epub 16 Mar 2012. ISSN 1982-7849. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006>..

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª ed, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

*Recebido em 03/08/2018*

*Versão corrigida recebida em 03/02/2019*

*Aceito em 06/05/2021*

*Publicado online em 15/06/2021*