

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA MARCHA CONJUNTA

PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: A JOINT MARCH

ANA MARIA NALESSO

Advogada, Psicóloga, Especialista e Pesquisadora Científica em Gestão de Pessoas, Profª Unimogi Psicologia
ana.ma.adv@gmail.com

AMANDA FERNANDES

Administradora, Especialista em Educação/Gestão de Pessoas. Profª Faculdade Municipal Profº Franco Montoro, Centro Educ. Tecn. Paula Souza e Unipinhal. Perita Judicial, Consultora de empresas
fernandespericias@gmail.com

DANIEL TAROSSO

Contador, especialista em educação Diretor e Profº Centro Paula Souza Perito Judicial
daniel.tarossi1@gmail.com

JANAINA PAULA CALIÓ GONÇALVES

Contadora, Especialista em Educação. Profª. Centro de Educ. Tecn. Paula Souza, Consultora Empresarial
janaina.goncalves18@etec.sp.gov.br

RESUMO

Pessoas constroem e movimentam empresas. Investir em pessoas, é a chave mestra da gestão de pessoas através da motivação do comportamento e fortalecimento do capital humano. Para se alcançar esse investimento, é necessário mudanças estruturais, culturais, caso a empresa não seja criada nesse padrão e a estruturação de um RH estratégico. Para atingir o sucesso com plenitude, a empresa precisa que o colaborador preste um bom serviço, ou produza com qualidade, e para isso, é preciso existir o tripé da competência: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer). O saber é atingido através de aprendizagem; o saber fazer aperfeiçoado em treinamentos; e o querer fazer é intrinsecamente subjetivo e depende da satisfação e motivação que o colaborador recebe da empresa. O sucesso final, portanto, depende da boa estruturação da gestão de pessoas e um bom clima organizacional. O clima interfere diretamente no desempenho do colaborador, seja individualmente, seja em equipe, porque é o retrato da realidade da relação entre colaborador e organização. Objetivo do presente artigo é analisar os desafios impostos na gestão de pessoas, mediante análises bibliográficas, proceder a uma conclusão acerca de qual seria para a gestão de pessoas, o seu maior desafio. Através do exposto no artigo conclui-se que a aplicação da pesquisa de clima de forma organizada e periódica, fornece ao gestor dados necessários para fortalecer os pontos positivos de forma a propiciar o melhor desempenho dos colaboradores, bem como revela os pontos negativos que necessitarão ser reorganizados por novas diretrizes.

Palavras-chave: RH Estratégico. Gestão de Pessoas. Trabalho em equipe. Clima Organizacional

ABSTRACT

The article is presented as a way to investigate how learning processes in the brain, given the need for teaching methods that create conditions for the student to advance in their learning process. This research aimed to deepen theoretical and practical knowledge of neuroscience in relation to mental processes in the formation of the subject. Seeking to explore their understanding so that it can provide teachers with training, this will enable a qualitative way to enter their students in literacy. Since this culture does not happen spontaneously, requiring mediation with pedagogical intentions of the teacher, providing constant and meaningful interaction of learners with different media and practices of oral reading and writing. Therefore, this study developed a scientific literature review of articles published between January 2012 and January 2021, in the database Bireme (Virtual Health Library), as well as books for the conceptual and theoretical framework structuring the article. The study period was uneventful December 2020 to February 2021. Accordingly, the research analyzes the interference of neuroscience knowledge in teacher training in the educational system of basic education. Article brought to understand that the study of the educators is necessary because neuroscience considers knowledge of brain functions as key to stimulating a healthy cognitive development.

Keywords: Neuroscience. Neuropsychology. Education, Continuing. Teacher Training.

1-INTRODUÇÃO

Nesse momento de grandes movimentos no mercado, onde as empresas passam por processos de competição, inovação, automação, redução no quadro de pessoas, terceirização, entre outros, os quais tem gerado profunda insegurança, incerteza e insatisfação nos colaboradores, tem-se em contrapartida a postura da gestão de pessoas, onde, segundo Chiavenato (1999) “os colaboradores deixam de ser simples recursos humanos organizacionais para serem abordados como seres de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações, e percepções singulares”.

E é vislumbrando esse panorama que surge a pergunta disparadora: “Qual é o maior entre todos os desafios que são apresentados à gestão de pessoas?”

Com essas mudanças apostando no conceito de gerir pessoas, aparece como desafio, o relacionamento humanizado versus o resultado. Assim, manter o foco organizacional no fato de que não basta contar com profissionais tecnicamente

habilitados, é preciso valorizar as competências, observar as necessidades.

Outro desafio seria o embate entre produção e treinamento. Quando o mercado exige uma corrida contra o tempo, a eficiência e alta produtividade é fator que pode ofuscar a necessidade de aprendizado do colaborador. Saber equilibrar essa situação é um grande desafio para a gestão de pessoas, pois ausentar o colaborador de suas funções quando o treinamento exige assim, pode sobrecarregar outros colaboradores ou ainda atrasar a produção, portanto, investir em treinamento é tarefa árdua e tem custos, portanto precisa trazer expectativas de melhoria a curto prazo e resultados a médio e longo prazo

Também é desafiante o efeito da tecnologia sobre os sistemas organizacionais. É fato que, para se realizar uma boa gestão, são necessárias ferramentas, e entre elas encontram-se os softwares. Portanto a dispensa da tecnologia nas organizações é totalmente inviável, mas isso possibilita a abertura do acesso as redes sociais e meios de

comunicação virtual que podem prejudicar a produtividade. O desafio da gestão de pessoas é conscientizar e orientar, estipulando medidas se for o caso, e conseguir resultados positivos com isso.

A incidência da inovação sobre os valores também é matéria de discussão e desafia a gestão de pessoas a atuar em permissividade ao novo, de uma forma que não seja agressiva aos valores internos já existentes. Se isso ocorrer, deve haver por parte da gestão de pessoas uma mediação, investindo na comunicação, de forma a não causar conflitos interpessoais ou interdepartamentais.

Porém, há um outro desafio que chega a ser diário, é o desafio de manter o bom clima organizacional.

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional está relacionado ao grau de motivação de pessoas da organização, o que significa, a grosso modo, estar relacionado ao grau de satisfação. Quanto maior a satisfação, melhor será o clima organizacional e maior o grau de dificuldade para a gestão de pessoas manter essa condição.

E satisfação não se manifesta de uniformemente. Há sempre o colaborador descontente, com alto potencial destrutivo do clima em função da relação e interação entre os colaboradores.

Para mediar e manter em atividade o clima organizacional, é preciso manter o colaborador motivado. A teoria do ganhar X ganhar é um bom instrumento para ajudar nesse difícil desafio. Suprimindo o conceito de que uma parte leva tudo enquanto a outra, ganha nada; a teoria do ganhar X ganhar, portanto, é capaz de atuar na canalização de esforços para que objetivos individuais e organizacionais sejam atingidos. É uma solução que exige da gestão de pessoas, negociação e participação, valorizando os aspectos

humanos e administrando os comportamentos envolvidos.

Partindo do olhar holístico e sistêmico de uma organização, o objetivo geral do artigo é contextualizar a difícil missão da área de gestão de pessoas no que tange o clima organizacional e as relações de trabalho.

Como objetivo específico, busca-se analisar os desafios impostos na gestão de pessoas, e mediante análises bibliográficas, proceder a uma conclusão acerca de qual seria para a gestão de pessoas, o seu maior desafio.

1.1 O Desenvolvimento da Gestão de Pessoas

Por muito tempo, a confiança no sucesso empresarial era depositado no capital. Essa percepção, porém, foi modificada a partir do olhar para a pessoa. Hoje, a empresa que não cresce, é aquela que não valoriza a força do trabalho, que não investe em competência, habilidade, atitude e talento.

Segundo Chiavenato (2019), as organizações são verdadeiros seres vivos, cujo crescimento acarreta, entre outras coisas, no aumento de investimentos, aumento de capital e sobretudo, aumento de pessoas.

Com o advento da gestão de pessoas, estas passam a significar o diferencial no sucesso da organização. Investir em pessoas passou a ser a chave mestra para o direcionamento da organização rumo ao crescimento e desenvolvimento; conseqüentemente, aumento de capital e clientes (CHIAVENATO, 2019).

A gestão de pessoas é composta de pessoas e da organização. É uma relação de simbiose, pessoas dependem do trabalho gerado pela organização e essa depende de pessoas para produzirem o

que a sociedade necessita de acordo com o ramo de cada empresa, e sendo assim, a sociedade também depende das organizações para não só gerar empregos, mas também para gerar satisfação das necessidades e assim se processa o ciclo focado em recursos humanos, em investimento no capital humano.

A Gestão de Pessoas é um modelo que respeita e se adapta a um sistema gerador e que vem suprir lacunas deixadas pelo modelo taylorista-fordista. Porém, as empresas realizam atividades da forma como surgiram e se desenvolveram. Assim, o processo de reestruturação para aplicação da gestão de pessoas, não é simplista. Articular políticas e práticas voltadas a essa gestão, demanda reformulação de todo um contexto arraigado em cultura, valores, estrutura organizacional.

Para Chiavenato (2019), a gestão de pessoas é uma área muito sensível (...), que depende da cultura, da tecnologia aplicada, da estrutura organizacional, entre outras variáveis como a estratégia.

O entendimento de Dubrin (2006) aponta a cultura organizacional como um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador. A estrutura organizacional, portanto, acompanha a cultura e monta o cenário, mostrando o resultado do bom ou mau engajamento de pessoas dentro dessa estrutura através do comportamento dos colaboradores.

A compreensão do comportamento tem se tornado ponto chave para que as empresas trabalhem mais eficazmente e aquelas empresas que passam a investir em Gestão de Pessoas, buscam abandonar atividades puramente operacionais para praticar ações corporativas estratégicas, passando assim pelo processo de mudança estrutural.

Porém, o processo de mudança estrutural, segundo Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), influencia o comportamento do colaborador, no sentido de dificuldade, em assumirem liderança, iniciativas e posicionamentos, por estarem aculturados em um sistema que não valorizava isso anteriormente.

É como fornecer uma ferramenta sem instruções e ensinamentos sobre o uso. Nesse sentido, a importância da aplicação da pesquisa de Clima Organizacional é o caminhar em conjunto com o processo de Gestão de Pessoas, não sem antes se estruturar um R.H. estratégico.

O RH estratégico é um constructo da Gestão de Pessoas, pois, por focar em pessoas, melhora o desempenho da organização (GRAMIGNA, 2007). Atua não só no recrutamento e seleção, como também na melhoria e na eficiência e motivação dos colaboradores; por ter perfil de integração, atua em projetos de médio e longo prazo com outros setores; sendo desligado de sistemas operacionais, o RH estratégico desenvolve avaliação e aprimoramento de equipes, retém talentos, planeja capacitações e deixa a burocracia para ser otimizada por outro setor, como empresas terceirizadas.

Alinhar RH e Administração Estratégica é alcançar um desempenho superior. Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993),

“na administração estratégica busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo, e para que isso aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em áreas de apoio como é o caso da área de Recursos Humanos”.

O RH é capaz, portanto, não só de ter foco estratégico para melhor desempenho

organizacional envolvendo pessoas, como também é capaz de manter estratégias quanto a sua natureza de identificar as necessidades dos colaboradores, o que, de certa forma, volta-se sempre para o desempenho da organização, já que colaboradores concretizam objetivos e havendo esse alinhamento, há satisfação e melhores desempenhos e resultados.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Foi utilizado o método de revisão bibliográfica de literatura para a realização da análise dos dados, a fim de evidenciar a relevância e influência do clima organizacional nos ambientes empresariais.

Para a pesquisa bibliográfica, utilizou-se o critério monodisciplinar, que se apresenta como sendo a exposição das evidências encontradas na literatura em apenas uma área de conhecimento (AGUIAR, 2015). Através deste método, trabalhou-se com autores da área de gestão e negócios, voltados a discussões sobre recursos humanos, o que permitiu uma análise que viabiliza comparações estudos e metodologias para formar-se uma conclusão assertiva a respeito dos resultados.

Para elaboração do presente artigo, foram utilizados os preceitos por Amaral e Silva (2011):

“1. Definição do problema de pesquisa: é a caracterização da pergunta que irá nortear a pesquisa e que necessitará de uma resposta adequada para o discorrer o estudo;

2. Transcrição dos objetivos: os mesmos devem ser dispostos no trabalho e devem ser identificados de maneira adequada para que a pesquisa tenha relevância;

3. Busca de fontes primárias: as fontes serão coletadas através das bases de

dados e devem estar de acordo com o tema e com as propostas listadas no projeto de pesquisa. É necessário que o pesquisador determine critérios de inclusão e exclusão mediante a data de publicação e/ou especialistas da área;

4. Colocação dos termos definidores de busca que podem ser dispostos nas bases selecionadas; Scholar Google

5. Qualificação: seleção dos métodos a serem analisados, qual o periódico listado e a precisão do número de citações que irão compor o artigo;

6. Composição do referencial teórico, resultados e discussão, bem como, as considerações finais”.

A busca foi realizada nas bases de dados *Scholar Google* e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), utilizando os descritores “RH Estratégico”; “Gestão de Pessoas”; “Trabalho em Equipe” e “Clima Organizacional”. Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigo em língua portuguesa, disponíveis na íntegra e de acesso aberto.

No que se aplica a interpretação, há uma linha que transita entre dois pontos considerados extremos: a objetividade e a subjetividade. É uma técnica requintada que exige dos autores disciplina, dedicação, paciência e tempo (SILVA e FOSSÁ, 2015).

3 REFERÊNCIAL TEÓRICO

3.1 Clima Organizacional

Para mensurar a efetividade das práticas de RH estratégico utiliza-se da análise da técnica de pesquisa estruturada de Clima Organizacional (Lacombe, 2005) que tem impacto direto no desempenho e comprometimento dos colaboradores.

O resultado da pesquisa de clima organizacional, permite ao R.H. estratégico, entre outros, alinhar competências e interesses, planejar ações

para melhorar o ambiente de trabalho e engajar colaboradores, tudo através da minimização das variáveis mais destacadas com o grau de insatisfação.

Fazer um mapeamento do perfil comportamental dos colaboradores, após coleta e análise dos resultados é fundamental para apuração de possíveis e prováveis treinamentos, observando como indicativos o grau de motivação, comunicação, estilo de liderança, valores, entre outros.

Segundo Lacombe (2020), o clima organizacional reflete o grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação da empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes conforme definidas por Likert.

Para Chiavenato (2019) o clima organizacional está intimamente relacionado com os membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, animação, interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa participação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. O clima organizacional baixo é caracterizado por estados de desinteresse, apatia, insatisfação, depressão, podendo, em casos extremos, chegar a estados de inconformidade, agressividade, tumulto, típicos em situações em que os membros se defrontam abertamente com a

organização (como nos casos de greve, piquete etc.).

Para Luz (2019) são considerados os seguintes indicadores:

- *Turnover*: que se refere à rotatividade dos funcionários, auferida entre admissão e dispensa de colaboradores durante determinado período. O percentual alto de substituição de funcionários, indica que não está bom, já o percentual baixo indica melhor engajamento e melhor desempenho de trabalho em equipe.

- *Absenteísmo*: corresponde a ausência do colaborador, excessivo número de faltas, em relação ao tempo contratado para o exercício laboratório. Faltas e atrasos acabam por interromper parcialmente a sistemática operacional que por sua vez, causa impacto negativo para o sucesso da empresa. O percentual baixo de absenteísmo, indica que há diminuição de desperdícios, movimentação operacional eficiente, entrega em prazo contratado do produto final, entre outros.

- *Greve*: quebra voluntária e de forma continuada ao exercício laborativo. Também geram desperdício, interrompe integralmente a sistemática operacional, prejudica ao extremo a entrega do produto final em tempo hábil, o que implica em impacto negativo sobre o sucesso empresarial.

- *Desperdício de material*: utilização de forma incorreta, excessiva, causa desperdício e também é indicativo de revolta na atitude do colaborador e causa impacto negativo sobre o sucesso empresarial.

- *Conflitos interpessoais e ou interdepartamentais*: conflitos entre pessoas individualmente ou em equipe é fator de alteração negativa para o sucesso da empresa. A intensidade do conflito é o que vai determinar o resultado da pesquisa de clima organizacional.

- Depredação do patrimônio da empresa. Comportamentos como quebrar objetos, pichar ou escrever em banheiros, sugerem atitude de revolta e insatisfação do colaborador, que por sua vez interfere no desempenho do mesmo.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 Indicadores do Clima Organizacional.

Os indicadores do clima organizacional, oferecem elementos para descoberta das causas que afetam determinado setor ou a empresa em geral. Essas causas podem ser positivas ou negativas, e de acordo com Luz (2019), é possível mensurar o clima por meio de indicadores que permitem saber se algo foge a situação esperada.

As variáveis organizacionais, são aspectos que podem causar satisfação ou insatisfação nos colaboradores. Através da pesquisa de clima, apura-se a visão do colaborador. Dentre as variáveis, apura-se: processo de trabalho, remuneração e benefício, liderança, treinamento, comunicação, ética e responsabilidade, políticas e processos de RH, qualidade de vida.

Dentro dessas concepções, fecha-se o diagnóstico, mensura-se os danos como também os benefícios e planeja-se as melhorias, bem como as manutenções.

Lima e Albano (2002) traz o clima organizacional como reflexo da cultura da organização. Significa então, que as empresas se baseiam na cultura organizacional para melhorar seu desempenho, assim o clima organizacional acarreta em entendimento entre as pessoas. Ainda Carvalho e Melo (2008), atenta-se em comprovar que a criação de ambiente saudável, onde os colaboradores são ouvidos, onde o dialogo reina, na existência de problemas ou de questões de

conflito, estes são mais facilmente tratados.

A resposta que fica é a que cabe ao papel do administrador ou gestor administrativo, dar a devida atenção ao comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, dar atenção a qualidade de vida dos funcionários, para melhor desempenho e eficiência.

5 CONCLUSÃO

Os maiores desafios dos gestores concentram-se em manter o bom clima organizacional, pois para tanto, é preciso auferir, compreender e administrar as reações emocionais dos colaboradores frente as variáveis do ambiente de trabalho.

Fatores como motivação, satisfação, relacionamento hierárquico e interpessoais, qualidade de vida, benefícios, entre outros criam no colaborador um conjunto de sentimentos que influenciarão seu comportamento motivacional e, conseqüentemente, o seu desempenho dentro da empresa.

Uma gestão baseada em pessoas, com escopo em investir no capital humano e estruturada com um RH estratégico, é capaz de empreender um caminho sustentado, estando habilitada para enfrentar os desafios de manter o bom clima, consubstanciando-se para isso, de ferramentas como a pesquisa de clima organizacional.

Uma gestão não baseada em pessoas é imposta pelo medo, pelo assédio moral, onde alcançar resultados, atingir metas, é fator "*sine qua nom*" de manutenção do emprego. A consequência é a pressão emocional gerando insatisfação, desmotivação, incidindo nos fatores indicativos para pesquisa organizacional, mas que nem sempre é aplicada.

Em função do tempo hábil para realização do estudo, o presente trabalho ficou restrito a análises teóricas. Uma futura pesquisa, com estudo de caso em organizações de nossa região poderá ser aplicada e levantar novos dados para discussões que não foram abordadas neste artigo.

Sendo assim, chega-se à conclusão que a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional é cabível em qualquer tipo de gestão. Porém, se haverá interesse na sua aplicação é outra questão, contudo, quando a gestão tem o foco em pessoas, a aplicação da pesquisa além de dever ser cogitada com certa frequência, ela torna a situação mais desafiadora, pois não se trata apenas de investigar as causas, há ainda o empenho em alcançar resultados positivos para colaboradores e organização, planejar melhorias, aplicar benefícios. É um caminhar conjunto em todos os aspectos.

Assim, conforme teoriza Chiavenato (2019) “A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares.”

O estudo apresentado apontou que as organizações contemporâneas e que buscam acompanhar as exigências do mercado de trabalho atuando com eficácia e valorizando seus colaboradores atuam de maneira pro ativa e efetiva em relação ao clima organizacional.

E com o olhar nessas premissas, que se faz uma boa gestão de pessoas, e com o espírito de gerir pessoas, que se aplica a pesquisa de clima organizacional, para

diagnosticar, mensurar e planejar estrategicamente os passos da empresa.

6 DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE CONFLITOS

Os autores declaram não haver conflitos de interesse em relação a este artigo.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 9000:2005** – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.
- AGUIAR, L. **As relações da tríplice hélice nas fundações de apoio brasileiras: uma avaliação da dinâmica de cooptação de recursos em projetos de inovação.** 2015. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, Abr. 2015.
- ALMEIDA, et. al. **Porque Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?** São Paulo. Revista de Administração de Empresas. 1993.
- CARVALHO, I. N. F.; MELO, P. N. **Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações publicas e privadas.** Disponível em: <<http://www.ifrr.edu.br/.../publicações/.../13-cultura-eclima-...>>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** São Paulo. Atlas. 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro, Campus. 1999 e 2019.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2009

- DAVEL, E; VERGARA, S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo. Atlas. 2019.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006.
- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva (2020).
- LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002 Disponível em:<http://www.facape.br/.../Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2022.
- LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2019.
- PIRES, J. C. S. MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev.2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 01 agosto de 2022.
- ROBBINS, E.P., 1943- **Comportamento organizacional** / Stephen P. R, T. A. J, F. S; [tradução Rita de Cássia Gomes]. --14. Ed. – São Paulo: Pearson Prendesse Hall, 2010.
- SACOMANO NETO, M; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais**. São Carlos -SP, Gest. Prod. Nº7, vol 2. 2000.
- SILVA, A.H; FOSSÁ, M.I.T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da** Técnica para análise de dados qualitativos. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1 (2015).