



**Abril 2014**

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Leonardo Betemps Kontz<sup>1</sup>**

leonardobetemps@hotmail.com

**Eduardo Mauch Palmeira<sup>2</sup>**

profpalmeira@gmail.com

**Luciane Gomes<sup>3</sup>**

Lusilvapel1@gmail.com

### **RESUMO**

Com o advindo da globalização as organizações passam por um novo processo de transformação. Nos dias atuais, fala-se muito em otimização de resultados, crescimento, globalização, competitividade e retenção do conhecimento. Contudo, o sucesso ou o atendimento destes quesitos, depende de uma gestão eficiente do principal diferencial competitivo da empresa: as pessoas que nela trabalham. Ou seja, o seu capital intelectual. Estudos nesta área indicam que ativos físicos de uma empresa contribuem muito menos para valorizar um produto ou serviço do que os ativos intangíveis, que são as virtudes e talentos dos funcionários, a competência no processo gerencial destes talentos e o relacionamento com os clientes. A forma com que as empresas têm gerido este capital intangível é que vem sendo tratada como um fator determinante para o sucesso empresarial. Porém, o conceito que chamamos gestão de pessoas não é um processo único, mas uma conjuntura de processos, práticas, estudos e estratégias que buscam fazer com que esse diferencial se sobressaia. Sendo assim, entende-se por gestão de pessoas um conjunto de processos voltados à forma de condução dos interesses da empresa e do seu capital intelectual, norteadas pela política de atuação de seus gestores. Algumas abordagens mais amplas tratam o conceito de gestão de pessoas por administração de recursos humanos, associando esta administração ao cumprimento dos objetivos da organização. Este artigo aborda o conceito de gestão de pessoas, desde o período da industrialização clássica no começo do século XX, onde os

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Sociais, Especialização em Administração e Marketing, especialização em gestão e metodologias EAD e especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional. Atualmente é Coordenador de Pós-Graduação e Coordenador dos Cursos Superiores de Marketing, Recursos Humanos e Relações Internacionais no Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai-Bagé-Rs.

<sup>2</sup> Mestre em Integração Regional, Economista da Universidade do Pampa e Professor do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai-Bagé - RS.

<sup>3</sup> Especialista em Gestão estratégica de Negócios e Gestão Educacional, Professora de Administração, Marketing e Recursos Humanos no Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai- Bagé-RS.

empregados eram simples agentes de produção, até os períodos atuais, onde as pessoas são tidas como os maiores diferenciais competitivos e os principais agentes de mudanças e inovações dentro de uma organização. O estudo abordará as teorias clássicas e contemporâneas, seus estudos e seus reflexos dentro da prática empresarial, passando por assuntos de grande relevância, como a importância da motivação, as formas de reter o conhecimento, a cultura organizacional como norteador das práticas empresariais, o clima organizacional e sua relação com a satisfação do colaborador e obviamente, a importância da retenção, compartilhamento e interação do conhecimento como forma de gerar resultados, sejam estes quantitativos ou qualitativos, para uma empresa. Por fim, o estudo será ilustrado por uma pesquisa de clima organizacional e sua análise e interpretação com base nos assuntos discutidos neste artigo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Gestão Estratégica de Pessoas.

#### **ABSTRACT:**

Globalization has brought to organizations a new transformation process. Nowadays, there is trend for optimizing results, growth, globalization, competitiveness and knowledge keeping. The success or the reaching of these aspects, although, relies on an efficient management of the company's main competitiveness differential: the people working there; in other words, its intellectual capital. Studies in this field point that the physical assets contribute much less to value a product or service than its intangible assets, which are the virtues and talents of the company's employees, their management competences and their relationship with clients. The way companies deal with this intangible capital has been seen as a key factor to achieve success. However, what we call personnel management is not a single process; it is a conjuncture of processes, practices, studies and strategies which aim to highlight this differential aspect. In this sense, personnel management has been understood as the company's set of processes developed to guide its interests and intellectual capital, ruled by its managers' policies. Some wider approaches treat the personnel management concept as human resources administration, linking this administration to the achieving of goals. This article approaches the concept of personnel management, since the classical industrial period in the beginning of 20<sup>th</sup> Century, when the employees were mere production agents, until the present times, when people are taken as the greatest competitiveness differential and the main agents for changing and innovation inside a company. The study will approach both classic and contemporary theories, their studies and reflexes to the business practice, passing through relevant issues, such as the significance of enthusiasm, the way to retain knowledge and organizational culture as a guide to business practices. Also, to analyze the role of organizational atmosphere and its relation to the associate and, obviously, the importance of knowledge retention, sharing and interaction as a way to create results; whether they are quantitative or qualitative. To conclude, the study will be illustrated by an organizational atmosphere survey, and its analyses and interpretation will be discussed in this article.

Key words: Personnel Management. Knowledge Management. People's Strategic Management.

## **INTRODUÇÃO**

Na era da informação é imprescindível que o conhecimento seja mantido dentro das instituições através de seus indivíduos atuantes, tornando-se assim o diferencial competitivo fomentador de resultados, levando as corporações a atingirem seus objetivos financeiros, estratégicos e mercadológicos.

Gerir pessoas é uma prática complexa, que requer um planejamento estratégico à parte, e abre um leque de variáveis que devem ser cuidadosamente estudadas, analisadas e, muitas vezes, corrigidas como forma de busca à excelência.

Conforme mencionado por Carvalho (2012) cada vez mais as empresas vêm reconhecendo a importância da estratégia nesta área no dimensionamento de ações futuras e independentes para as pessoas envolvidas em cada processo.

O interesse pela gestão de pessoas não é um fato recente, já sendo obra de observações mais antigas, como no caso da experiência de Hawthorne em 1923, onde Elton Mayo analisou o efeito da iluminação na produtividade do trabalhador.

Rodrigues (2009, apud Homans, 1971) afirma em seu estudo que o fator psicológico e social também influenciava na produtividade dos empregados e, portanto, nos resultados da organização.

Em 1971, Abraham Maslow relacionou as necessidades humanas numa pirâmide, abrangendo a Teoria da Motivação Humana baseada em anseios básicos, sendo esta composta por cinco necessidades fundamentais:



**Figura 1:** Pirâmide das Necessidades de Maslow  
**Fonte:** Soto, 2002, p. 143

Essa teoria serviu de base para outros estudos sobre o comportamento humano dentro das organizações. Os processos básicos de gestão de pessoas são seis, segundo Chiavenato (2004): agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

A implantação e adoção destes processos de gestão levam a um estreitamento do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, facilitando as trocas e fortalecendo os relacionamentos.

Resumidamente, o papel da gestão de pessoas com foco em resultados é desenvolver ou criar um ambiente de trabalho favorável ao crescimento deste conhecimento. Desta maneira, o problema central de pesquisa desenvolvido por este trabalho é o de saber qual a influência da gestão do conhecimento no clima organizacional.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM FOCO EM SATISFAÇÃO E RESULTADOS**

A partir do entendimento de que o capital humano, ou humanware, é o agente que opera mudanças no cenário organizacional, compreende-se que estes indivíduos deverão ter papéis atuantes na geração de valor em um negócio.

Segundo Fitz-enz (2001) é inegável que as pessoas são a alavanca dos lucros, pois não são recursos inertes, sendo portanto, passíveis de aplicação humana para gerar valor.

Tendo como base o elemento do colaborador ser fundamental na geração de resultado, manter o mesmo na organização se torna um elemento de extrema importância. Um dos fatores que mais contribui para a permanência de um funcionário dentro de uma empresa, segundo Luz (2006), é manutenção de um clima organizacional satisfatório, ou seja, manter o funcionário satisfeito com a empresa.

Promover um clima organizacional favorável é uma estratégia que poderá fazer com que os funcionários de uma corporação possam desenvolver seu trabalho e suas habilidades e contribuir de forma criativa para a empresa, culminando em melhores resultados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), as relações entre gestores e funcionários comprometem a eficiência da empresa. A correta análise e identificação dos problemas que possam vir a afetar o desempenho dos funcionários poderão contribuir para a eliminação destas dificuldades, sejam elas de relacionamento, ou de comportamento, da organização ou dos agentes atuantes nela. Para isso ocorrer, é necessário identificar as reais necessidades, prioridades e desejos das pessoas que atuam na empresa, propondo-se assim a realizar o processo de motivação.

### **3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS RESULTADOS DENTRO DAS CORPORações**

Conforme vem sendo abordado no decorrer deste estudo, reter o capital humano dentro da empresa é um fator determinante e que influencia diretamente os resultados de uma corporação. Fitz-enz (2001) aponta que é importante descobrir o que pode ser feito para não perder um talento antes que isso de fato aconteça e afirma que a habilidade de atrair e reter as pessoas reflete diretamente na eficiência organizacional e, conseqüentemente, no desempenho financeiro. Isto torna a empresa *empregadora de preferência*, impelindo as pessoas de buscarem uma vaga ou permanecerem nela. O autor ainda acrescenta que para isto ocorrer não basta somente a empresa oferecer

ordenados e benefícios atrativos. Existe, também, uma demanda por ações que partam de todos os funcionários, sejam eles presidentes ou recém contratados do quadro.

Além da necessidade reter as pessoas certas dentro da corporação, há cada vez mais uma obrigação de aprendizagem constante de todos os agentes atuantes nela. Isso acarreta um crescimento do conhecimento corporativo.

Senge (2006, p. 167) assim define:

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

O autor acredita que modelos organizacionais mais alinhados com a natureza humana estimulam as pessoas a buscarem dentro de si a “perfeição”, guiados pelos valores da empresa. Ou seja, alinha-se o estímulo à busca do conhecimento individual que será absorvido pela organização, aos interesses da empresa (missão, visão, valores e objetivos), gerando também felicidade ao indivíduo e o comprometimento. Porém, para que isso seja possível, o ambiente em que as relações de trabalho se desenvolvem deve estar o mais próximo possível das aspirações individuais e coletivas. Os empregados devem ser vistos como parceiros.

Dentro deste contexto de parceria, Drucker (2007) acredita que o ponto de partida para a gestão dos trabalhadores do conhecimento é gerenciar para o desempenho e não para o trabalho individual de cada pessoa, tornando a produtividade o centro desta gestão. Isso exige mais liderança do que gerenciamento. Segundo o autor, nos dias de hoje, qualquer indivíduo poderá adquirir conhecimento, porém, nem todos saberão usá-lo para se tornarem competitivos e repassá-los.

Carvalho (2012) menciona que independente de seu perfil profissional alguns funcionários possuem as competencias de suporte relevante a gestão do conhecimento, servindo de elo ou ponte para que os conhecimentos entre indivíduos de áreas diferentes sejam compartilhados com mais facilidade. Sugere desta forma que o trabalho individual é importante mas o compartilhar das informações é essencial para o sucesso.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam os dois tipos de conhecimento segundo suas origens (epistemologia). Uma delas, o *conhecimento tácito*, trata-se do conhecimento que o indivíduo adquiriu ao longo da vida através de suas experiências, e significa a grande “fatia” do conhecimento humano. Neste caso, o conhecimento incluiria *know-how* concreto, técnicas e habilidades. Esta é uma vertente acredita que o ser humano sabe muito mais do que consegue expressar. Seguindo esta premissa, cabe aos gestores que conhecem a importância deste conhecimento dentro da organização extraí-lo de forma eficiente de seus colaboradores. Por outro lado, o *conhecimento explícito* pode ser expresso em palavras e números e é mais valorizado pela vertente ocidental por ser mais objetivo.

Para tais autores, quando há interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos surge a inovação e, a interação contínua entre estes conhecimentos gera o conhecimento organizacional, que pode ser expresso através do espiral do conhecimento:



**Figura 2:** Espiral do Conhecimento  
**Fonte:** Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80

Essa associação e disseminação de conhecimentos reflete diretamente nos resultados de uma empresa.

No entanto, criar um ambiente propício ao desenvolvimento do conhecimento muito depende do clima interno da organização, que pode ser favorável ou desfavorável a esta interação.

#### 4 CENÁRIO DE ESTUDO

O presente estudo foi realizado em um empreendimento do ramo supermercadista de cunho familiar, que atua no ramo varejista desde 1996. Recentemente a empresa, através da contratação de um serviço de consultoria, implantou uma política de gestão de pessoas, adotando várias estratégias citadas no referencial teórico deste estudo, buscando a satisfação e retenção de seus colaboradores no quadro funcional da organização.

Hoje, a empresa conta com um grupo composto por três diretores, um gerente de loja um grupo de dezenove colaboradores distribuídos nos setores da mesma.

## **5 METODOLOGIA DE PESQUISA**

As pesquisas a serem utilizadas como conclusão deste artigo tem como escopo avaliar o clima organizacional da empresa (questionário) e o índice de rotatividade de pessoas (*turnover*) da mesma (entrevista).

Tais pesquisas serão de natureza exploratória, pois, conforme afirma Gil (2002, p. 41 e 54), têm o objetivo de tornar o problema mais explícito, sendo que na maioria dos casos assume a forma de estudo de caso, que permite o conhecimento amplo e detalhado de um ou mais objetos, dentro de um contexto de realidade.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa será de cunho qualitativo. Segundo Malhotra *et al.* (2006, p. 113 à 115), a pesquisa quantitativa, como o próprio nome diz, quantifica os dados colhidos de forma estatística e busca evidências conclusivas.

Quanto às ferramentas a serem utilizadas com a finalidade de se obter as informações necessárias para a conclusão deste artigo, serão utilizadas duas: questionário e entrevista estruturada.

Segundo Luz (2006, p. 39 e 40), o questionário é a técnica mais utilizada, e é caracterizada por uma série de fatores que contribuem para sua praticidade, como por exemplo, a adequação para uma aplicação maciça, custo baixo, a garantia de anonimato para os respondentes.

A entrevista estruturada, segundo a definição de Gasparetto (2008, p. 73), é assim chamada pelo fato de que o entrevistador segue um roteiro



previamente elaborado, lendo as perguntas e anotando suas respostas, ligando-se desta forma ao levantamento quantitativo.

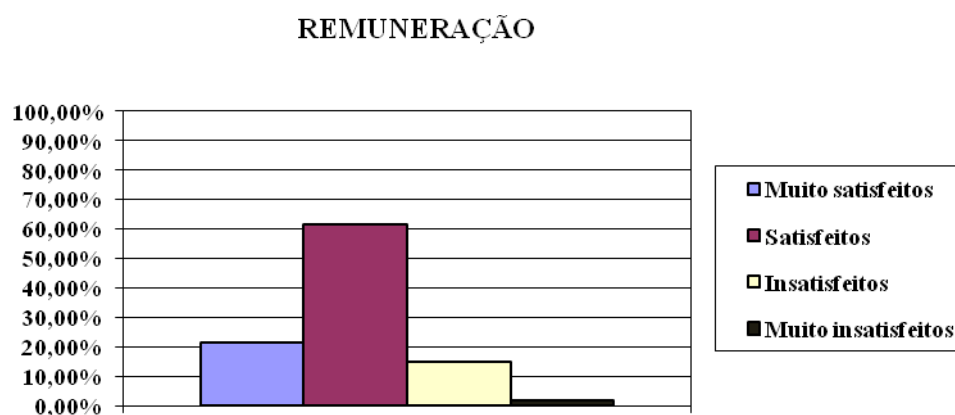
O questionário em pauta foi composto por cinco variáveis: remuneração; gestão e liderança; qualificação, desenvolvimento e progresso profissional; relacionamentos interpessoais; e, finalmente, participacionismo. As opções de respostas foram de caráter fechadas. A aplicação do mesmo ocorreu à 17 de novembro de 2011, na sede da empresa que é objeto de estudo, pelo próprio autor deste artigo, com um grupo de 20 (vinte) colaboradores (número total de colaboradores da empresa).

A entrevista estruturada descritiva foi realizada com o diretor da empresa, Giovani Manke da Rosa, no dia 23 de novembro de 2011. Segundo Gil (2007), este tipo de pesquisa busca descobrir a existência de uma associação entre variáveis, que é o caso deste estudo. Este comparativo está exposto e analisado também no capítulo que se segue.

A associação das duas ferramentas, questionário e entrevista permitiu a resolução do problema de pesquisa deste artigo, ao qual se segue no próximo capítulo com as devidas interpretações.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente serão analisados e discutidos os resultados levantados pelo questionário. A primeira variável analisada foi a que se referiu à remuneração:

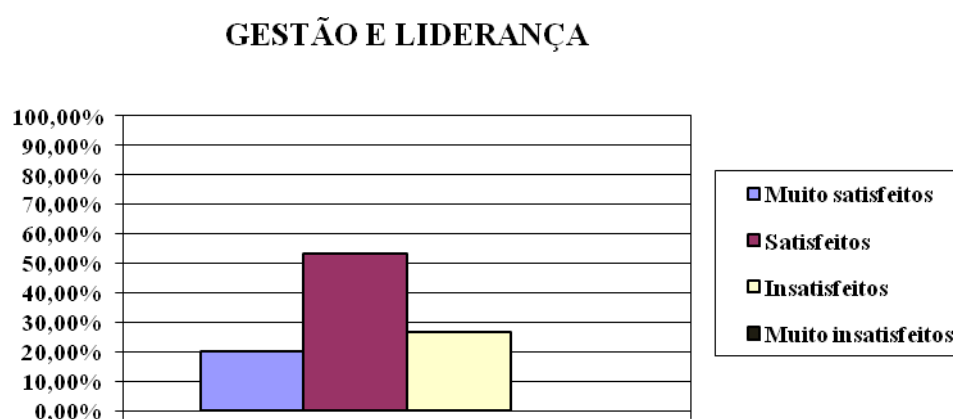


**Gráfico 1:** Variável Remuneração  
**Fonte:** Autor do artigo

Analisando esta variável, tem-se 21,67% de colaboradores muito satisfeitos e 61,67% satisfeitos, contra 15% de insatisfeitos e 1,67% de muito insatisfeitos. Gasparetto (2008, apud Herzberg, não paginado) afirma que remuneração e benefícios podem gerar impactos tanto positivos quanto negativos nos colaboradores de uma empresa.

Como formas distintas de remuneração, pode-se citar os planos de saúde, compras com desconto em folha e descontos especiais e premiações por tempo de trabalho e metas.

A segunda variável estudada nesta pesquisa foi a que se refere à estilo de gestão e liderança:



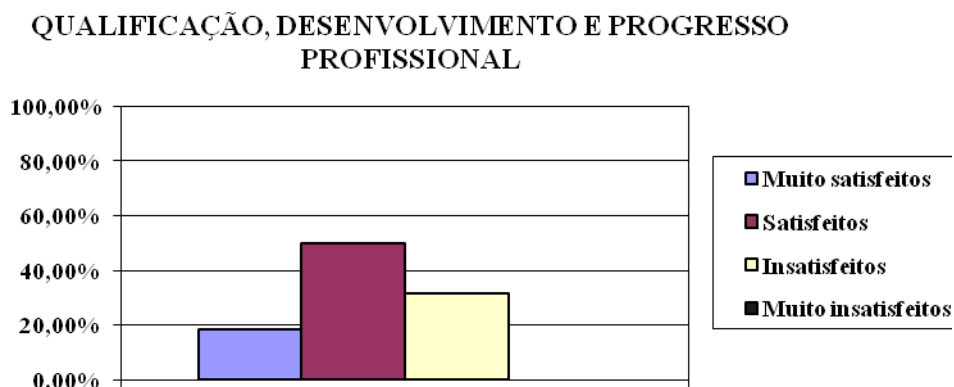
**Gráfico 2:** Variável Gestão e Liderança  
**Fonte:** Autor do artigo

Analisando-se os totais desta variável, tem-se 20% dos colaboradores muito satisfeitos e 53,3% satisfeitos contra 26,67% de insatisfeitos.

Segundo Chiavenato (2010), o estilo de liderança que predomina em uma empresa reflete as relações com empregados. Já para Milkovich e Boudreau (2006), os líderes criam, com seu comportamento cotidiano, a cultura da empresa. O diálogo e, principalmente, a disponibilidade dos líderes em resolverem problemas do cotidiano são fatores importantes para manterem um clima organizacional estável e agradável ao capital intelectual, o que irá reverter em satisfação pelo trabalho e, conseqüentemente, manutenção das pessoas na empresa.

De modo geral, apesar da maioria dos resultados estarem relacionados a satisfação, os índices de insatisfação foram considerados altos e devem ser melhor analisados pelos gestores, pois estão diretamente relacionados à eles.

A próxima variável refere-se qualificação, desenvolvimento e oportunidades de progresso:



**Gráfico 3:** Variável Qualificação, Desenvolvimento e Progresso Profissional  
**Fonte:** Autor do artigo

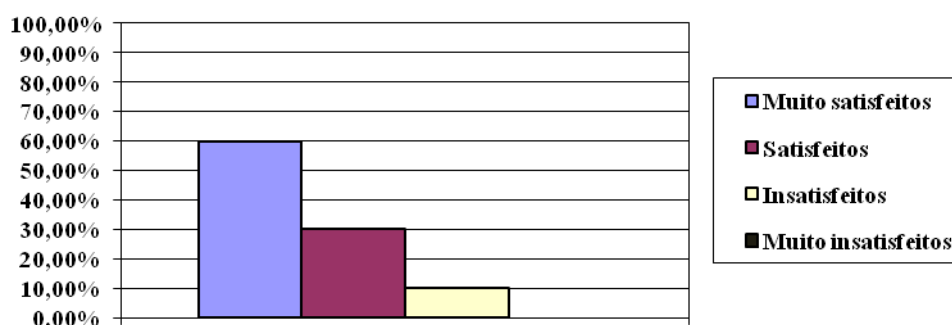
A partir desta variável, chega-se a um percentual de 18,33% dos colaboradores muito satisfeitos, 50% satisfeitos e 31,67% insatisfeitos.

Conforme Luz (2008), as pessoas aspiram crescer profissionalmente e reconhecem nas qualificações uma oportunidade para tal. Ao passo que as empresas oferecem oportunidades de aprendizagem, motivam o colaborador à desenvolver suas habilidades ou capacidades, gerando satisfação. Outro quesito importante que aflora nesta variável é a interação dos conhecimentos, onde a organização aprende e desenvolve-se através de seus indivíduos.

Novamente, apesar da maioria de indivíduos ditos satisfeitos, os índices de insatisfação são altos e merecem uma atenção, visto que, conforme a afirmação acima, os colaboradores tendem a motivarem-se ao passo que visualizam oportunidades de progresso e crescimento.

A variável à ser discutida agora refere-se aos relacionamentos interpessoais:

## RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS



**Gráfico 4:** Variável Relacionamentos Interpessoais

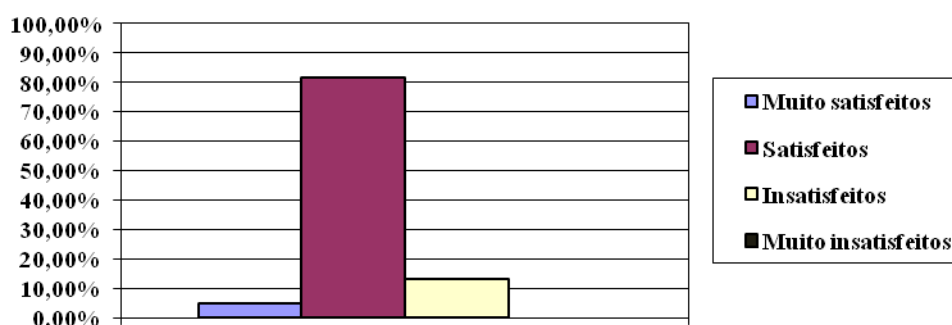
**Fonte:** Autor do artigo

Desta forma, a variável apontou que 30% dos colaboradores estão muito satisfeitos e 60% satisfeitos com os relacionamentos interpessoais dentro da corporação. Apenas 10% manifestaram-se insatisfeitos.

Bergamini (2006) diz que a convivência entre pessoas reflete na auto-estima delas. Ao associar-se à um grupo, as pessoas vão satisfazendo suas necessidades interpessoais. O mesmo autor (2006, apud Schultz, 1994, p. 28) ainda define inclusão como a necessidade de se estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios com os indivíduos, fazendo-os sentirem-se membros pertencentes e associados à um grupo de pessoas. A afetividade é um fator importante para a produtividade, pois refletir-se-á em colaboração e cooperação.

A próxima variável irá analisar as oportunidades que os colaboradores têm de opinarem e participarem efetivamente das decisões e objetivos da empresa:

## PARTICIPAÇÃO



**Gráfico 5:** Variável Participação  
**Fonte:** Autor do artigo

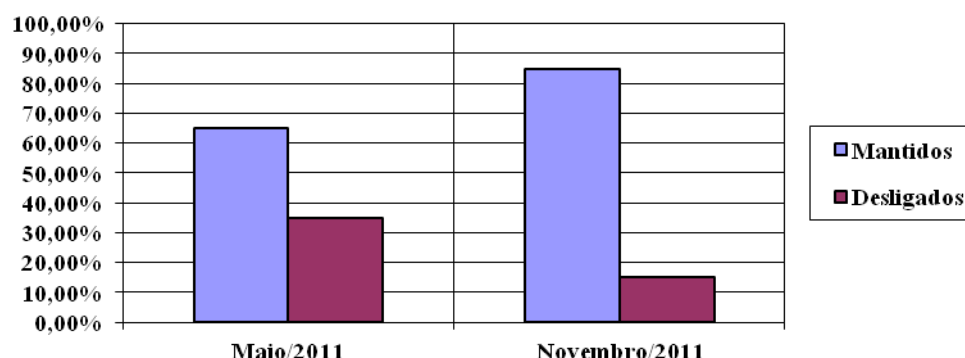
A análise da variável aponta um total de 5% de muito satisfeitos, 81,67% de satisfeitos e 13,33% de insatisfeitos com as oportunidades de participar ativamente com sugestões e das decisões e objetivos organizacionais.

Segundo Gasparetto (2008), a possibilidade de se expressar dentro da empresa faz com que o colaborador sinta-se importante dentro da organização, mantendo assim um clima organizacional favorável à propagação dos conhecimento.

Participacionismo expressa a possibilidade do colaborador sentir-se um agente produtivo laboral e intelectual, contribuido com seu conhecimento e sua pró-atividade para o crescimento do negócio. Tais índices de satisfação são de suma importância para a manutenção das pessoas na organização.

A seguir, conforme descrito na metodologia, encontra-se entrevista com o administrador da empresa. A intenção aqui é medir o índice de rotatividade de pessoal em dois períodos de tempo diferentes. A primeira foi realizada no dia 10/05/2011 (antes da adoção de uma política de gestão de pessoas focada na melhoria do clima organizacional), e a última, no dia 23/11/2011 (após a implantação de políticas de gestão de conhecimento), e que abordou as seguintes questões:

### ROTATIVIDADE (TURNOVER)



**Gráfico 6:** Análise de Rotatividade (*Turnover*)

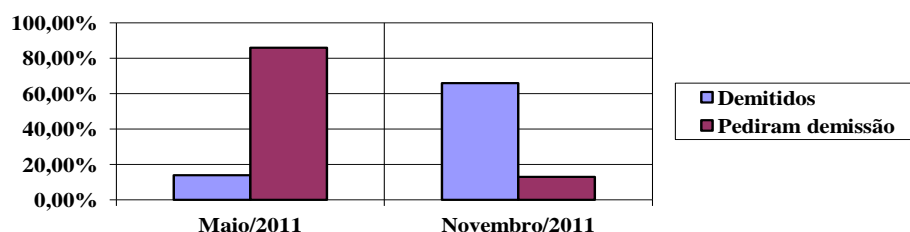
**Fonte:** Autor do artigo

Em maio de 2011, a empresa apontava um índice de rotatividade de pessoas de 35%; já em novembro de 2011, a empresa apresentou uma redução deste índice, que atingiu a margem de 15%.

Conforme Luz (2003), um dos principais indicadores do clima organizacional é o índice de *turnover*. Quando o clima é favorável, as pessoas estão satisfeitas com a empresa e não saem dela, ao passo que quando o clima é desfavorável, as pessoas tendem a sair.

Esta análise apontou uma diminuição do índice de rotatividade de pessoas de 20 (vinte) pontos percentuais, garantindo um aumento nos índices de retenção do conhecimento interno na empresa.

### DEMISSÕES x PEDIDOS DE DEMISSÃO



**Gráfico 7:** Índice de Demissões e Pedidos de Demissão

**Fonte:** Autor do artigo

A pesquisa de maio apontou um índice de pedidos de demissão de 85%, sendo que este caiu drasticamente em novembro para 14%, representando 71 (setenta e um) pontos percentuais de redução nos pedidos de demissão.

Segundo Gasparetto (2008), o número de pedidos de demissão é diretamente proporcional ao grau de insatisfação do colaborador.

A análise demonstrou que, ao passo que foram adotadas medidas voltadas a gestão e retenção de pessoas na empresa, o índice de pedidos de demissão foi reduzido de forma drástica e refletiu a satisfação que os colaboradores demonstraram com o clima organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo provou a relação direta entre clima organizacional e sua influência na retenção do conhecimento dentro das corporações, diminuindo o índice de rotatividade de pessoas na empresa e, por sua vez, aumentando a competitividade e resultados da organização, respondendo assim ao problema de pesquisa proposto.

Ao passo que o índice de rotatividade de colaboradores diminui de forma contundente, através das políticas de gestão adotados pela organização, os resultados em termos financeiros vão melhorando.

Desta forma, efetivamente o conceito de gestão do conhecimento assume seu real sentido estratégico: gerir as empresas, objetivando o crescimento da corporação, orientando para resultados e tendo nestas pessoas não fatores de produção, mas fatores intelectuais capazes de, se bem “explorados”, agregarem valor econômico ao negócio, a si mesmas e a sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, Cecília W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Fabio Camara de Araujo. Gestão do Conhecimento. São Paulo, Pearson, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

FITZ-ENZ, Jac. Retorno do investimento em Capital Humano: Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001

GASPARETTO, Luiz Eduardo. Pesquisa de Clima Organizacional: O que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria C.; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fábio M. Introdução à pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.



SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.