

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase em Gestão de Pessoas

GRACIELA PAULA BALBINOT MINSKI

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:

Estar motivado é fundamental para alcançar o sucesso no ambiente de trabalho.

Erechim/RS

2020

GRACIELA PAULA BALBINOT MINSKI

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:

Estar motivado é fundamental para alcançar o sucesso no ambiente de trabalho.

Modelo de negócios Plano de Negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.
Prof Orientador Ms. José Carlos Vandresen.

Erechim/RS

2020

CARTA DE ABERTURA

O presente trabalho apresenta uma análise dos colaboradores que trabalham na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Erechim e, é destinado à banca avaliadora e à Cresol Erechim. A proposta é a implantação de um processo de feedback constante, com a construção de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) entre líder e liderado, realizando também avaliação de desempenho periodicamente, a cada seis meses, contribuindo para o engajamento e motivação da equipe.

É necessário observar e ter conhecimento do que motiva cada funcionário, cada um tem uma forma diferente de se motivar. Existem os que gostam de ser elogiados em público, também tem os que se sentem valorizados quando são convidados para alguma atividade, fora da rotina de trabalho, com os colegas e superiores. Tem os que preferem o elogio individual, ou ainda, os que só se sentem reconhecidos mediante a mudança de função ou salário.

FOLHA DE ROSTO

NOME DA COOPERATIVA: COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ERECHIM

ENDEREÇO: Av Presidente Vargas, 489, Centro, Erechim - RS

TELEFONE: (54)3321 2000

PROJETO: Motivação no ambiente de trabalho

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativa de Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL: Graciela Paula Balbinot Minski

LOCAL E DATA: Erechim, abril de 2020

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	2
2 A CRESOL ERECHIM E O PLANO DE MOTIVAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS	3
3 O PROJETO	6
3.1 Características Gerais	6
3.2 A Análise de Mercado	7
3.3 Tamanho e Localização	9
3.4 Aspectos Tributários do Projeto	10
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL	11
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO	12
5.1 Demonstração de Resultados	12
5.2 Análise de Viabilidade Econômica	13
6 OBSERVAÇÕES FINAIS	14
7 REFERÊNCIAS	15

1 RESUMO EXECUTIVO

A motivação da equipe é muito importante para que um negócio de certo. O mercado atual exige a conquista de resultados satisfatórios o tempo todo.

A proposta de implantação das avaliações de desempenho e feedbacks constantes, a cada semestre, possibilitará aos líderes conhecer melhor a equipe, criando juntos estratégias viáveis e possíveis, mantendo a equipe engajada e motivada.

Motivar a equipe é fazer com que está fique confiante, decidida e se sinta comprometida em alcançar os objetivos propostos. A cooperativa pode ter os melhores produtos e serviços, mas se os colaboradores não estiverem motivados e habilitados será muito difícil de alcançar o resultado desejado.

Uma pessoa motivada consegue realizar suas atividades com mais dedicação, mais emoção, mais qualidade e mais eficiência, gerando assim melhores resultados individuais e para a cooperativa. A motivação tem a ver com a vontade, com o interesse e a iniciativa. O que motiva as pessoas é o reconhecimento, é o ter oportunidade de expressar as ideias, é ser respeitado e é sentir-se parte da Cooperativa.

2 A CRESOL ERECHIM E O PROJETO DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O sistema Cresol resultou da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito. Em 10 de janeiro de 1996 foi criado o sistema Cresol, amparado por leis federais e autorizado pelo Banco Central, sendo que a primeira Central criada foi a Cresol Central Baser, sediada em Francisco Beltrão no Paraná (Cresol Confederação, 2020).

Com o passar dos anos, surgiu a demanda por cooperativas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e um grupo de agricultores de Erechim, foi visitar o sistema Cresol, e então depois de várias reuniões, surgiu a Cresol Erechim que foi fundada em 10 de junho de 1998, por 22 agricultores familiares (MIOTTO, 2013).

Com a ampliação do número de cooperativas, surgiu então a necessidade de criação de outra Central, sendo que em 2004 foi criada a Cresol Central SC/RS, com sede em Chapecó, atendendo as cooperativas dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Dez anos depois, no ano de 2014, foi criada a Central Sicoper, sediada em Passo Fundo (RS), contando também com uma sede administrativa localizada em Chapecó (SC), sendo que a Cresol Erechim é uma das Cooperativas filiadas (Cresol Confederação, 2020).

O sistema é formado por instituições financeiras sem fins lucrativos, constituídas para atender aos associados, classificadas como: cooperativas singulares caracterizadas por organizações que prestam serviço de atendimento aos associados, vinculadas a uma Central, sendo a Cresol Erechim, uma delas; cooperativas centrais responsáveis pelo suporte operacional e de governança para as singulares; Confederação, uma organização que define as estratégias de *marketing*, bem como padroniza os serviços a partir da integração operacional, financeira, normativa e tecnológica (Cresol Confederação, 2020).

A Cresol Erechim sempre foi parceira dos agricultores familiares, buscando sempre atender as necessidades destes. Em virtude da dedicação e das melhorias nos produtos e serviços oferecidos teve um grande crescimento, conforme tabela 1 abaixo, demonstrando evolução dos números:

Tabela 1 – Indicadores de Evolução

Indicadores	2017	2018	2019	Crescimento
Associados	8277	9641	10507	8,9%
Ativos totais*	155,62	202,37	248,40	22,7%
Depósitos Totais*	80,4	120	132	10,0%
Carteira comercial*	69,5	105,8	137,8	30,2%
Carteira agrícola*	81,7	88,8	106,7	20,1%
Patrimônio (PR)*	35,75	44,15	54,10	22,5%
Capital Social*	18,4	22,8	26,3	14,1%
Resultado*	5,04	8,9	10,3	15,7

*Dados em Milhões

Fonte: Cresol Erechim, 2020

Elaboração: Marcelo Galvanho Andreolla

Durante os 22 anos de atividade da cooperativa de Erechim, foram muitos os desafios enfrentados, mas a dedicação e a força de vontade, de todos os envolvidos, fizeram com que fosse possível atingir os objetivos e ter o crescimento desejado. O diferencial sempre foi o bom atendimento, tendo sempre como principal objetivo o associado. Em virtude do crescimento do número de associados e das demandas de atividades foi ampliando o quadro de funcionários (Cresol Erechim, 2020).

Atualmente, a Cresol Erechim possui uma equipe de 73 colaboradores, administrada pelo Presidente e Vice-presidente do Conselho de Administração, e também, desde 2019, está implantada a Diretoria Executiva composta por três diretores executivos (Cresol Erechim, 2020).

O sistema de governança da cooperativa é regulamentado através da Assembleia Geral, que é realizada com a participação dos sócios. A cada quatro anos, durante sua realização, é efetuada a eleição para a composição do Conselho de Administração, composto por sete membros. O devido conselho é responsável pela gestão da cooperativa.

O conselho Fiscal, por sua vez, também eleito em assembleia, é responsável pela fiscalização da cooperativa. Além disso, em virtude do porte da cooperativa e em cumprimento à normativa do Banco Central, a cooperativa conta com a Diretoria Executiva, que faz o acompanhamento do processo funcional e operacional.

Para este ano, a cooperativa tem o objetivo de ampliar a área de atendimento, com a abertura de três novas agências na região da Serra Gaúcha. A ação demandará o aperfeiçoamento da já que até o momento as demais unidades

de atendimento eram próximas e era possível ter contato mais direto com as equipes e gerentes (Cresol Erechim, 2019).

A Cresol Erechim filiada à Central Sicoper, está alinhada a sua missão, visão e valores, de acordo com o Manual do Colaborador (2019):

- Missão: “Fomentar a cooperação entre associados, especialmente, agricultores familiares e cooperativas, por meio do crédito orientado e da educação financeira construindo novos saberes, visando o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária”.
- Visão: “ser referência das Cooperativas de Crédito Solidárias do Brasil atuando em prol da agricultura familiar”
- Valores: Democracia, Transparência e confiança, Cooperação e Solidariedade, Ética e profissionalismo, Articulação com os movimentos populares, Governança pelos agricultores familiares e Sustentabilidade institucional.

A partir deste contexto, esta proposta de trabalho irá propor um ciclo de avaliação de desempenho, que, atualmente, é realizada através do preenchimento de um questionário, após o colaborador completar os noventa dias do período de experiência, para enquadramento de cargo e salário. Posteriormente, a avaliação de desempenho é realizada através do sistema tecnológico de gestão de pessoas - Sênior. Para esta avaliação não é determinado um período, sendo realizada eventualmente, quando se percebe a necessidade de dar feedbacks, muitas vezes, por pressão dos próprios colaboradores (Cresol Sicoper, 2019).

3 O PROJETO

O objetivo desse projeto é uma melhoria do processo de avaliação de desempenho, implantando um processo de Feedback constante, que será realizado pelo líder imediato, em cada setor ou unidade de atendimento, a cada período de seis meses, realizando avaliação de desempenho e fazendo uma conversa aberta com cada colaborador, podendo identificar os pontos fracos e fortes e o que necessita ser melhorado.

Durante a conversa, cada líder construirá com seus liderados um Plano de Desenvolvimento individual (PDI), identificando o que cada profissional precisa melhorar com relação ao comportamento e qualificação. Será estabelecido prazo para o cumprimento do que foi acordado. É muito importante que exista sintonia entre a equipe e líderes, que os colaboradores sejam valorizados, que haja o reconhecimento dos pontos fortes e fracos de cada colaborador. Isso demonstra confiança e reflete em comprometimento.

No cenário atual, a competitividade é cada vez mais acirrada, para manter a equipe motivada e engajada, é necessário muita dedicação e ter regras claras quanto ao que se quer fazer e investir. Ter uma boa relação entre líderes e liderados permite um bom clima organizacional e também o alcance de melhores resultados.

3.1 Características Gerais

Dar feedbacks é um dos pontos importantes para engajar e manter o colaborador motivado, a conversa é uma forma de identificar como está se sentindo no ambiente. Possibilita corrigir o que é necessário e delegar novas tarefas (VANDRESEN, 2020).

Entre os diferenciais da Cresol Erechim, pode-se destacar o atendimento de qualidade, e para termos colaboradores que desempenhem seu papel, realizando um bom atendimento, estes precisam manter um clima organizacional que seja compatível com valores como cooperação, intercâmbio de experiências e realização humana, para que ocorra, concomitantemente, o atendimento dos objetivos individuais, coletivos e da cooperativa.

Tendo um período semestral estabelecido para realização da avaliação de desempenho, e construção de plano de desenvolvimento individual será possível identificar e sanar os problemas enfrentados por cada membro da equipe, com mais agilidade. Melhorando assim, o clima organizacional e conseqüentemente gerando melhores resultados para a cooperativa.

A avaliação de desempenho e a construção de plano de desenvolvimento individual auxilia também na identificação das qualificações que o colaborador precisa buscar, em prol do seu crescimento profissional, já que no ano de 2019 foi implantado o Plano de Cargos e Salários elaborado pela Central Sicoper. Este orienta em relação ao que é necessário ter de qualificação, conhecimento e quais são as responsabilidades para cada função a ser exercida, e está disponível para todos os colaboradores (Central Sicoper, 2019).

Através da realização da avaliação de desempenho periodicamente, de seis em seis meses, e, implantação do processo de feedbacks e construção de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), entre líder e liderado, será possível ter um acompanhamento mais eficaz, ajudando a orientar o colaborador, com relação ao que ele precisa melhorar e se qualificar para poder ter crescimento.

Incentivar a capacitação, também é muito importante, faz o colaborador se sentir parte da cooperativa, engajado e motivado. Essa capacitação deve ser contínua. Existem diversas formas de buscar conhecimento, mas é muito importante que os colaboradores sejam orientados e acompanhados, através da construção do Plano de Desenvolvimento Individual (VANDRESEN, 2020).

A cooperativa, através da sua Central, promove inúmeros treinamentos, sendo muito importante que os colaboradores participem e posteriormente apliquem no dia a dia apresentando resultados. Também são oferecidos diversos cursos em EAD, direcionados às funções que cada um desempenha, porém se não tiver acompanhamento e incentivo, nem todos se desafiam a buscar o conhecimento.

3.2 A Análise de Mercado

A pesquisa de mercado foi realizada com a cooperativa Cresol Dona Emma, no mês de junho de 2020, sendo que nesta cooperativa o processo de avaliação de desempenho já é realizado anualmente a vários anos. Porém, nos últimos dois anos tem sido aprimorado e realizado de forma mais assertiva.

A colaboradora, Vanessa Nataly Marcilio, responsável pela Gestão de Pessoas, relata sobre o processo de realização de avaliação de desempenho e feedback constante:

Nós realizamos a avaliação de desempenho uma vez por ano, sempre em janeiro. Fazemos um levantamento de dados numéricos, como por exemplo, quantidade de dias de esquecimento ou horas extras do ponto, advertências recebidas, produtos vendidos, desempenho das carteiras, desempenho da cooperativa, e das unidades, erros de caixas, essas coisas. Com estes dados nos reunimos eu, o coordenador da unidade e a direção e exploramos as outras questões que constam na avaliação de desempenho, as mais voltadas ao comportamento no caso, falamos individualmente com cada coordenador sobre os subordinados dele e vamos respondendo a avaliação no sistema. Depois de tudo pronto a gente coloca a pontuação na planilha dos cargos e salários, atualiza os outros dados também, tipo escolaridade, competências e tempo de casa e faz o novo enquadramento. Os critérios de aumento por mérito sempre são decididos entre a direção e comunicados ao coordenador, dependendo do desempenho do PA e da cooperativa de modo geral, e claro, do colaborador. Também conversamos sobre outras questões como necessidade de fazer cursos e estabelecemos prazos para alguns aplicamos PDI. Percebo a equipe muito mais engajada e motivada, e o fato de fazermos uma análise individual mostra algumas deficiências pontuais que a gente consegue trabalhar pra tentar resolver (MARCILIO, 2020).

Baseada no relato da profissional pode-se perceber que esse processo de realização periódica de avaliação de desempenho e feedbacks constante é muito importante para poder motivar e manter a equipe engajada, melhorando o clima organizacional e trazendo melhores resultados para cooperativa.

De acordo com Dalmau e Benetti (2009, p. 18), a avaliação de desempenho, pode ser considerada como:

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos forte e fracos dos funcionários e também serve para estimular e orientar o desenvolvimento do empregado. Independente do nível de desempenho obtido pelo funcionário, o processo de avaliação é uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas de modo a atingir um alto desempenho. A rigor, a maioria das pessoas gostam de saber como vão indo, pois com isso o trabalhador tem condições de saber onde pode melhorar, assim como acaba tendo uma segurança a mais sobre o seu trabalho na empresa. Isso faz com que se ressalte uma coisa muito importante, os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, direcionando seus esforços para aumentar o desempenho organizacional (Dalmau e Benetti, 2009, p. 18).

Baseado nas informações obtidas, se percebe que é muito importante a aplicação para melhorar o clima organizacional e a motivação dos funcionários, melhorando o desempenho e os resultados da cooperativa.

3.3 Tamanho e Localização

A Cresol Erechim está instalada no município de Erechim, Estado do Rio Grande do Sul, neste município possui duas unidades de atendimento, sendo uma delas a Sede, onde o espaço é próprio, e também neste espaço fica a parte administrativa da cooperativa, que dá suporte a todas Unidades de atendimento.

As unidades de atendimento estão instaladas nos seguintes municípios, e abertas nos anos de:

- 2003 – Foi aberta a primeira unidade de atendimento, no município de Barão de Cotegipe/RS, atualmente é gerenciada pelo Diretor Administrativo e tem mais oito colaboradores, que atendem aos 1.832 (um mil, oitocentos e trinta e dois associados) (Cresol Erechim, 2020).
- 2007 – Foi aberta unidade de atendimento no município de Três Arroios/RS, atualmente possui um gerente e, cinco colaboradores que fazem o atendimento aos 1.510 (um mil, quinhentos e dez associados) (Cresol Erechim, 2020).
- 2010 – Aberta mais uma unidade de atendimento, no município de Paulo Bento/RS, sendo que possui um gerente e quatro colaboradores, que atendem aos 1.278 (um mil, duzentos e setenta e oito) associados (Cresol Erechim, 2020).
- 2017 – Inaugurada a sede própria, e no local onde está instalada anteriormente, na cidade de Erechim, permanece a quarta unidade de atendimento, onde atualmente é conduzida por uma gerente e onze colaboradores, que fazem o atendimento a 3.398(três mil, trezentos e noventa e oito) associados, sendo a maior agência em número de associados (Cresol Erechim, 2020).
- 2020 – Neste ano, foi aberta mais uma unidade na região da Serra Gaúcha, inaugurada em 19 de junho de 2020, já possui mais de 100 associados e está sendo conduzida por um Gerente Agro, uma gerente PF e PJ, mais quatro colaboradores (Cresol Erechim, 2020).

Na sede atualmente estão os Diretores Executivo e Comercial, o Presidente e Vice-Presidente do Conselho, quatorze funcionários, que fazem o atendimento aos 2.607 (dois mil, seiscentos e sete) associados, estes gerenciados pelo Diretor Comercial. E na parte administrativa, atuam dezesseis colaboradores, sendo duas tesoureiras, dois que atuam diretamente na agência e também dando suporte a todas as demais na parte de recuperação de crédito, duas analistas de crédito, quatro fazendo todo o atendimento operacional destinado ao público Agro e também PJ, através de repasse; dois no setor de produtos e serviços, um atendendo as demandas de informática, uma na Comunicação e Marketing, uma aprendiz e mais uma na parte de RH, subordinados ao Diretor Executivo (Cresol Erechim, 2020).

3.4 Aspectos Tributários do Projeto

Esse projeto não justifica a aplicação de aspectos tributários, pois envolve o capital humano que a cooperativa possui, não tendo custos além dos que a cooperativa já tem com a folha e também não tem como fazer uma previsão de faturamento, já que não envolve diretamente o resultado.

4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

As avaliações de desempenho serão realizadas através do Sistema Senior, adquirido pela Central Sicoper. O custo desse sistema atualmente é a mensalidade de R\$ 70,00 (setenta reais), como o período estabelecido seria semestral, o custo ficaria em R\$ 420,00 (quatrocentos e vinte reais).

As avaliações serão realizadas pelos gerentes de cada unidade, usando em média uma hora por colaborador, gerando um custo de R\$ 2.505,26 (dois mil, quinhentos e cinco reais e vinte e seis centavos), custo esse que já está embutido nas despesas da cooperativa, pois não será necessário contratar nenhum profissional externo.

5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Com a aplicação das avaliações de desempenho e feedbacks periódicos, com a construção de Plano de Desenvolvimento Individual, os colaboradores terão perspectivas de crescimento dentro da cooperativa, sendo assim se sentirão mais engajados e motivados para trabalhar em equipe, tendo um melhor clima organizacional, e gerando melhores resultados para a cooperativa.

A perspectiva é de que os indicadores planejados para o ano tenham um crescimento de, aproximadamente, 3% do já projetado, em função das mudanças comportamentais e estímulos proporcionados com esta ação.

5.1 Demonstração de Resultados

Baseado no planejamento da Cresol Erechim para o ano de 2020, com a implantação do projeto de avaliação de desempenho e feedback constante, projeta-se chegar no final do ano com os seguintes números, considerando os principais indicadores:

Tabela 2: Indicadores de Evolução

Indicadores	Meta projetada 2020	Meta projetada a partir da implantação do projeto
Sócios	12.076	12.438
Capital Social	R\$29.564.360,00	R\$30.451.291,00
Depósito Prazo	R\$140.368.750,00	R\$144.579.813,00
Depósito vista	R\$21.000.000,00	R\$21.630.000,00
Recurso Próprio	R\$168.960.000,00	R\$174.028.800,00
PR	R\$72.240.000,00	R\$74.407.200,00
Resultado	R\$11.400.00,00	R\$11.742.000,00
Custeio	R\$41.920.950,00	R\$43.178.579,00
Investimento	R\$72.249.600,00	R\$74.417.088,00

Fonte: Cresol, 2020

Elaboração: autora

Além de alcançar melhores resultados, com a implantação do projeto, ocorrerá melhoria no comportamento e engajamento da equipe. Com a implantação do PDI, cada colaborador terá orientação, do que deve buscar de qualificação e o prazo para apresentar esse retorno, facilitando o planejamento individual e da cooperativa.

5.2 Análise de Viabilidade Econômica

Baseada no planejamento e levando em conta a importância da proposta à cooperativa, se obterá melhores resultados em termos de segurança, de clima organizacional, de motivação e engajamento. Também será possível fortalecer a governança, possibilitando estar mais próximo do colaborador para entender quais são as suas dificuldades e anseios.

Assim, é compreendido que o projeto é de fácil aplicabilidade e gerenciamento, pois não gera custos para cooperativa, apenas exige um pouco de tempo dos gestores, e aparenta ter todas as características para o bom desempenho da equipes.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

O Plano de Negócio proposto, trata de organizar de forma mais assertiva o caminho dos colaboradores da Cresol Erechim, melhorando o clima organizacional, possibilitando que estes trabalhem mais motivados e engajados na concretização dos objetivos e metas propostas.

A Cresol Erechim tem uma história de 22 anos, com as mudanças e evoluções que ocorreram, é necessário reorganizar a forma de trabalhar com a equipe. Os líderes e a equipe precisam estar em sintonia, e com o processo de feedback constante, possibilitará a troca de informações, podendo melhorar os pontos negativos, e também um feedback positivo, faz com que o colaborador se sinta valorizado, gerando motivação e engajamento.

Através do processo de avaliação de desempenho, feedbacks e construção de plano de desenvolvimento individual, sendo realizado semestralmente, os gestores conseguem ter mais controle gerencial sobre as equipes.

Dessa forma, o plano de negócios proposto, apresenta mais segurança para gestores e colaboradores, possibilitando à cooperativa, melhores resultados.

7 REFERÊNCIAS

CENTRAL SICOPER. Catálogo de Cargos e Salários, 2020

CRESOL CONFEDERAÇÃO. A História da Confederação no sistema Cresol, 2020. Página inicial. Disponível em <https://www.cresol.coop.br/institucional>. Acesso em 01 de junho de 2020.

CRESOL ERECHIM. Apresentação Pré-assembléias, 2020

CRESOL ERECHIM. Estatuto Social da Cresol Erechim, 2020

CRESOL SICOPER. Manual do Colaborador, 2019

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. Avaliação de Desempenho. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009

MIOTTO, Sérgio, et. al. Edição Comemorativa aos 15 anos de fundação da Cresol Erechim. O Crédito Solidário Poliniza o desenvolvimento. Revista. Novembro de 2013 p. 18-22.

LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TADEUCCI, Marisa de Sá Rodrigues. Motivação e Liderança. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011

VANDRESEN, Carmen Alberta Cervi. Clima organizacional a partir de um novo modelo de gestão Estratégica do Sistema Cresol. Publica Cresol, 2012. Disponível em <https://publicacresol.cresolinstituto.org.br>. Acesso em 29 de março de 2020.