

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE SETORES

¹Brísicio Eduardo Araújo Goulart

²Norival Carvalho Cunha

RESUMO

Este trabalho buscou explicar sobre o instrumento chamado Alinhamento Organizacional, e mostrar como ele deve ser implantado dentro das organizações, já que com o atual mercado competitivo se faz necessário uma organização inteiramente alinhada. Primeiramente, ele foi apresentado abordando suas características, para depois ser demonstrado, como deve ser implantado na organização. Logo após, foi mostrado as características de um sistema funcional, abordando separadamente as funções gerenciais e funções operacionais, e em seguida, a importância da integração entre os setores para se estabelecer um Alinhamento organizacional. O artigo é uma revisão bibliográfica do tema e esse estudo permitiu concluir que para se chegar aos objetivos de uma organização todos os membros de um corpo organizacional devem caminhar para mesma direção, unindo forças e assim enfrentar o mercado que cada vez se torna mais competitivo.

Palavras-chave: Alinhamento organizacional; Gerenciamento; Integração; Planejamento; Objetivo.

ABSTRACT

This study sought to explain on the instrument called Organizational Alignment, and show how it should be implemented within organizations, as with the current competitive market is an entirely aligned organization is necessary. First, he was introduced addressing its features, only to be shown, it should be deployed in the organization. Soon after, it was shown the characteristics of a functional system, addressing separately the managerial and operational functions, and then the importance of integration between the sectors to establish an organizational alignment. The article is a bibliographic review and this study found that to reach the objectives of an organization all members of an organizational body must go to the same direction, joining forces and thus face the market that increasingly becomes more competitive.

Keywords: Organizational Alignment; Management; Integration; Planning; Goal.

¹ Graduado em Engenharia Civil (UNIUBE - Universidade de Uberaba) Graduação em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – briscio_eduardo@hotmail.com

² Professor Mestre e Orientador – Curso de Bacharelado em Administração da FUCAMP – professor_norival@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A palavra gerenciamento em si abrange uma gama infinita de ações que devem ser tomadas para que a empresa caminhe sobre a estratégia escolhida pela mesma para que se alcance um objetivo e isto não é uma tarefa fácil de se obter êxito.

O gerenciamento busca aplicar os conhecimentos, ferramentas, habilidades e técnicas para atingir o objetivo. Isso mostra a importância que esse fator tem dentro das empresas e porque se tornou um dos principais fatores competitivos atualmente. Essa gerência pode se tornar ainda mais complicada dentro de uma organização onde não há cooperação entre os colaboradores, onde se não têm foco e que não sabem em que lugar se quer chegar.

Dentro desse cenário desafiador e incerto muitas vezes, um instrumento muito poderoso para facilitar essa gerência e logo ajudar à chegar aos objetivos propostos é o chamado Alinhamento Organizacional.

Esse instrumento busca alinhar toda a organização às metas e objetivos da mesma, mostrando à cada colaborador qual seu papel dentro do planejamento, além de integrar os setores para que possam se ajudar em suas necessidades, ou seja, gerar unidade e identidade organizacional.

Vemos quão importante é que as organizações estejam alinhadas, ou seja, tenha todo o seu corpo de funcionários, desde o setor operacional até o presidente, trabalhando em sintonia, buscando um único objetivo final.

A escolha desse tema se deu tendo em vista aprofundar o conhecimento nessa área de planejamento e gerenciamento, que tem um papel relevante em qualquer ramo de negócio analisado. Esta área é extremamente importante em tudo que for ser executado: na nossa vida particular, na família, e, principalmente, dentro das empresas, que sobrevivem de processos que gerarão ofertas a seus clientes.

Por que o planejamento muitas vezes é tão desvalorizado dentro das empresas? Por que há uma grande preocupação em executar, mas nem sempre se preocupa com o “como” executar?

O objetivo geral deste trabalho é explicar o que é o Alinhamento Organizacional e qual a sua importância dentro das organizações. Já os objetivos específicos buscarão mostrar como o Alinhamento Organizacional deve ser implantado abordando passos e

cuidados essenciais para que se dê com êxito e a importância que a sintonia entre os colaboradores facilita à implantação desse instrumento dentro das organizações.

Primeiro o termo “Alinhamento Organizacional” será explanado, buscando mostrar o seu papel dentro das organizações e como é visto atualmente no ambiente gerencial. Segundo será identificado os cuidados e passos que devem ser tomados para que o mesmo seja implantado e alcance toda a organização.

Logo após serão abordadas os tipos de funções dentro de uma organização em uma estrutura funcional. Serão expostas separadamente as funções “gerenciais” e “operacionais” mostrando a diferença de uma para a outra e o papel dos colaboradores que estão inseridos nelas. No fim será mostrado a importância que a integração dentro e entre setores tem para que se alcance o Alinhamento organizacional.

2 METODOLOGIA

O estudo abordado neste artigo constitui-se de uma revisão das literaturas especializadas em assuntos que abrangem o tema escolhido. As pesquisas se deram de Março/2010 a Março/2016, em que foram consultados livros e periódicos na Biblioteca da Universidade de Uberaba – Campus Aeroporto, e também na Biblioteca da Faculdade Carmelitana Mário Palmério - FUCAMP.

Serão selecionados artigos científicos localizados através de busca no banco de dados do Scielo e da Biblioteca digital da Unicamp, além de ser usada também, como fonte a pesquisa, a internet, o que aumenta consideravelmente a gama de informações. As pesquisas destes artigos também aconteceram entre Maio/2015 e Maio/2016.

Essa pesquisa se firmará em estudiosos da administração que são especialistas em assuntos relacionados ao tema — Idalberto Chiavenato, Robert Kaplan, David Norton, Vicente Falconi, dentre outros — e propiciam embasamento mais profundo e segurança.

Seguem os quadros:

Quadro 1: Relação de quantidade de artigos no *Google* acadêmico entre 2010 a 2016.

ANO	DESCRIÇÕES/PUBLICAÇÕES	QUANTITATIVOS POR ANO
2010	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	5567
2011	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	5763
2012	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	6269
2013	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	6533
2014	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	6207
2015	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	5535
2016	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	1603

Fonte: Organizado pelo autor.

Quadro 2: Relação de quantidade de artigos no Scielo entre 2010 a 2016.

ANO	DESCRIÇÕES/PUBLICAÇÕES	QUANTITATIVOS POR ANO
2010	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	148
2011	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	168
2012	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	158
2013	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	144
2014	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	159
2015	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	152
2016	Artigos com as palavras chaves do artigo no título	42

Fonte: Organizado pelo autor.

3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

A seguir apresenta-se o embasamento teórico desse artigo onde serão abordados os assuntos pertinentes ao mesmo, dividido em tópicos com uma segmentação lógica e que buscará responder todas as perguntas que movem esse trabalho além de atender aos objetivos propostos.

Para Oliveira (2013, p.17):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Podemos ver que no planejamento estratégico é que serão estabelecidas as direções adotadas pela organização para que a mesma obtenha vantagem competitiva no mercado, e é nesse contexto que entra o instrumento alinhamento organizacional.

Esta ferramenta, fundamental para que o planejamento dentro das organizações flua com mais facilidade e êxito será abordada neste artigo juntamente com a visão macro dos setores que compõe uma organização.

3.1 Alinhamento Organizacional

O alinhamento organizacional como dito anteriormente é um instrumento implantado nas organizações para aumentar a capacidade de respostas das mesmas ao planejamento estratégico adotado. Oliveira (2013) vê uma divisão em três tipos de planejamentos considerando os grandes níveis hierárquicos; são eles: Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, sendo que desses três tipos de planejamento o único que abrange toda a organização é o planejamento estratégico já que os outros dois alcançam determinadas áreas específicas da organização.

Diante disso vemos que para que o alinhamento organizacional tenha êxito em facilitar a implantação de determinado planejamento estratégico ele deve também alcançar toda organização, ou seja, todos os níveis hierárquicos, e isso também demonstra o grau de importância desse instrumento em uma organização.

Para Chiavenato (2014, p. 153) “cada organização tem a sua cultura própria. É o que denominamos cultura organizacional. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias”.

Figura 01: Alinhamento organizacional.



FONTE: Unifal – MG (2011). (adaptado).

Através desta afirmação e da imagem vemos que o alinhamento organizacional deve seguir a característica peculiar da organização e respeitar os princípios que regem os passos e que são a porta de visitas quando alguém a observa pela primeira vez.

Ele busca o alinhamento de todas as unidades e pessoas dentro da organização, nos níveis hierárquicos na sua totalidade, em relação á essas características peculiares que chamamos de missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e ás metas, além de fatores de rotina como monitoramento do desempenho, atribuições institucionais e alguns desdobramentos.

Para Júnior (2011, p.43):

O alinhamento organizacional demonstra objetivamente como todas as partes da empresa sincronizam suas atividades e suas metodologias para construir uma integração corporativa. Além disso, ressalta a harmonia dos processos internos das unidades bem como liderança e objetivos individuais agregados com as estratégias empresariais.

Além de atingir todos os níveis hierárquicos da organização o alinhamento organizacional tem como principal função a integração dos mesmos, ou seja, colocá-los em

sintonia para que ambos possam lutar juntos pelas mesmas metas e objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico, tendo uma única visão e a mesma missão.

Tudo isso pode parecer simples mas na prática exige muito conhecimento da organização, muito comando e uma estratégia muito bem definida para a implantação do mesmo e que se encaixe ao perfil da organização como um todo.

Além disso, esse diferencial de se ter uma empresa organizada em todos seus setores e com todos eles andando juntos é um diferencial muito grande no mercado atual onde muito pouco se privilegia o planejamento na busca de resultados com instantâneo.

3.1.1 Implantação

Para se alinhar uma organização primeiro deve-se fazer um estudo aprofundado da mesma e diagnosticar em qual estágio se encontra, ver o que está sendo bem executado e o que deve ser mudado.

Para Júnior (2011, p. 41):

As diversas unidades de uma organização caracterizam-se por desenvolver atividades que se completam no âmbito comum para os processos de cada setor. Cada departamento possui uma estrutura singular e a sua forma de contribuição para os processos da empresa origina-se da sinergia gerada pelos colaboradores. Entretanto o fator essencial para a criação de valor na esfera corporativa com outras unidades está no alinhamento estratégico.

Esta afirmação nos mostra que os vários setores de uma organização trabalham como um membro de um corpo, e que o gestor faz o papel do cabeça desse corpo o qual vai coordenar cada membro para que cada um com o seu papel específico possa dar a sua contribuição e cheguem ao alcance dos objetivos finais que são comuns a todos setores e à organização.

Á partir disso fica bem claro que quando uma organização se encontra desalinhada se deve à um gerenciamento malsucedidos, até aquele determinado momento. Logo para que haja o alinhamento desejado se vê a necessidade de mudanças no gerenciamento, deve-se encontrar um modelo de gerenciamento que se encaixe nas necessidades e visão da organização.

Modelos de gestão como o de Hambrick e Cannella, Labovitz e Rosansky e o Organizational Fitness Profiling (OFP) são exemplos que podem ser utilizados.

Atualmente um modelo que vem sendo utilizado com grande êxito em muitas organizações é o Balanced Scorecard (BSC).

Figura 02: Balanced Scorecard.



FONTE: GONSALEZ, W. (2011, P. 17).

O Scorecard é uma ferramenta que leva o gestor a focalizar a atenção da organização nas estratégias para resultados a longo prazo, assim, ao identificar quais os objetivos mais importantes e aos quais ele e a organização devem olhar com mais atenção, “o scorecard cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos (Kaplan e Norton, 1997, p.284).

Vemos que há uma variedade de modelos de gestão que podem ser implantados para o alcance do alinhamento organizacional e que a escolha do mesmo se deve muito à visão e objetivos da organização, além disso essa escolha é de alta importância pois regerá os caminhos da empresa por um longo tempo à princípio.

3.2 Funções nas organizações

Dentro de uma organização que adota uma estrutura funcional em sua departamentalização as pessoas trabalham exercendo cada uma uma função diferente dentro das suas características e as necessidades da organização. Para Santos (2004) função não é a mesma coisa que cargo, já que a primeira é o tipo de trabalho que a pessoa desempenha, já o segundo é a posição que a mesma ocupa dentro da organização.

Para entendermos melhor, em um jogo de futebol um determinado time tem dois laterais em campo, um com características mais agudas de ataque e o outro de defesa e o técnico os usa de acordo com suas características; então veremos que a “função” de cada um é diferente (um ataca e o outro defende) mas a “posição” dos dois no campo é a mesma (laterais).

Assim é dentro das organizações, muitas vezes alguém que trabalha na cúpula da empresa exerce uma função operacional e outro que está no setor operacional exerce uma função gerencial.

Nesse trabalho abordaremos a estrutura funcional citada acima como modelo de departamentalização por ser de acordo com Chiavenato (2014) o utilizado pela maioria das organizações graças às vantagens de sua simplicidade em relação à outras estruturas como as adotadas em uma abordagem divisional ou uma abordagem matricial.

3.2.1 Funções gerenciais

As funções gerenciais são aquelas que têm a responsabilidade de ativar as demais funções dentro da organização (funções operacionais), direcionando-as e ajustando as mesmas aos objetivos e metas, ou seja, controla e supervisiona com uma visão macro a organização.

Muitos vêem as funções gerenciais como sendo apenas o cargo de gerente mas de acordo com Campos (2004) elas se dividem em direção e gerenciamento, logo, englobando tanto os gerentes quanto os diretores da empresa como encarregados desta função.

Podemos ver na imagem acima que esses profissionais é que tem a incumbência de traçar os objetivos e metas como também o plano de ação para que os mesmos sejam alcançados além definir como será executado esse plano para depois repassar à toda organização todo o planejamento.

3.2.2 Funções operacionais

Já nas funções operacionais o plano de ação elaborado pelo(s) colaborador(s) que desempenha uma função gerencial ganhará forma, ou seja, neste âmbito haverá a ação em si.

Para Campos (2004) as funções operacionais se dividem em Supervisão e Operação, onde o que supervisiona verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão e o que opera cumpre os procedimentos operacionais padrão contidos no plano de ação.

Através dessa afirmação vemos que tudo que coopera diretamente na execução do plano de ação pode ser chamado de função operacional, desde a execução de uma venda, uma compra, produção, movimentação de capital, atendimento ao cliente, treinamento de pessoal Marcondes (2006).

3.2.3 Integração entre os setores

Como já foram explanados a definição de alinhamento organizacional, fatores pertinentes a sua implantação e como se dividem as funções dentro das organizações agora abordaremos a participação dos setores e suas funções nesse processo de alinhamento organizacional.

Para Beuren (2000, p.38):

Cada organização possui sua própria missão e um conjunto de princípios. Isto se deve ao fato de a empresa incorporar as crenças e os valores trazidos pelos proprietários. Por conseguinte, o modelo de gestão, em sentido amplo, decorre daquilo em que os idealizadores da organização acreditam e que, em essência, forma o sistema institucional.

Segundo Chiavenato (2014), vemos que o modelo de gestão adotado ou a se adotar na organização deve seguir todos esses valores e buscar resultados que atendam a missão e objetivos da mesma. Logo para que o modelo de gestão funcione toda organização, englobando todos setores e funções devem estar ciente de todas essas informações.

Uma organização alinhada tem em sua diversidade de setores e funções todos trabalhando para um bem comum, assim como por exemplo as formigas ao edificarem seu

formigueiro e ao abastecê-lo de mantimento, milhares trabalhando para o bem comum de todas.

Sendo assim o desafio maior de um gestor ao implantar um modelo de gestão é ao se deparar com o ambiente organizacional e encontrar funcionários e setores sem integração, desunidos e sem comunicação, fazer com que eles assimilem todo o planejamento em um mesmo espírito e trabalhem em cooperação entre os setores para cumpri-lo Robbins (2002). Para se chegar todos juntos em um mesmo lugar todos devem andar na mesma direção, caso contrário, as divergências farão com que todo o planejamento emperre e novas medidas tenham de ser tomadas.

Júnior (2011, p.33) também pensa assim, para ele “a organização antes de qualquer outra coisa é resultado de esforços que devem estar em simbiose, quanto maior for o alinhamento das unidades gerências, táticas e operacionais, melhores resultados a empresa alcançará”.

Um alinhamento organizacional ao mesmo tempo que parece ser muito simples é bem complexo se levada a sério a sua implementação, já que o alinhamento deve ser total da organização, começando do plano de ação com a cultura e missão da empresa, passando pelos colaboradores todos estarem em sintonia entre si, além de todos colaboradores alinhados com o plano de ação.

Algo muito importante para que isso ocorra passa pela comunicação dentro das organizações, esta deve ser ampliada, e isto vem acontecendo de acordo com Chiavenato (2014, p.402). Para ele:

Nos dias de hoje, em ambientes competitivos, as organizações estão melhorando suas comunicações internas e externas. Muitos presidentes de empresas tomam, diariamente, o seu café da manhã com vários funcionários com o intuito de transmitir e obter informação, além, obviamente, de manter relações humanas.

Também no que diz respeito à comunicação, ferramentas como o desenvolvimento de algo escrito, uma figura descrevendo uma situação do trabalho ou um mapa para transmitir aos colaboradores para que os mesmos entendam aquela situação são importantes para facilitar a assimilação do plano de ação Beuren (2000).

Cada colaborador deve entender com clareza a sua função, como executá-la e o que o seu trabalho está trazendo para a empresa, ou seja, qual o seu papel dentro do plano de

ação. Assim além dele ter mais compreensão e facilidade para executar seu serviço ainda o fará com mais prazer já que verá sua importância dentro da organização.

O cenário vem mudando mas ainda há muito o que fazer pra que isso seja uma regra dentro das organizações e não exceções, e o aumento da competitividade que acelera a cada ano faz com que as empresas entrem nesse caminho para que continuem competitivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual onde o mercado se torna cada dia mais competitivo o fator gestão se tornou imprescindível para que as organizações desponham e alcancem vantagem sobre suas concorrentes. Deste modo, cresceu muito a preocupação e os investimentos dentro das empresas ligados à gestão organizacional e com isso a valorização deste profissional no mercado.

E dentro dos inúmeros modelos de gestão existentes o Alinhamento Organizacional é uma meta em comum em quase todos eles, pois significa toda empresa sabendo onde se quer chegar, como chegar e quando chegar. É muito mais que uma simples faxina, é uma busca de uma identidade organizacional que gera em todo corpo conhecimento, responsabilidade e comprometimento a um chamado mercadológico.

O alinhamento Organizacional tem uma importância muito grande na área gerencial de uma organização pois ele prepara toda organização para assimilar com clareza o modelo de gestão, sendo o modelo já adotado anteriormente ao alinhamento ou posteriormente ao mesmo acontecer.

A implantação do Alinhamento Organizacional que foi um dos objetivos específicos proposto neste trabalho deve ter como primeiro passo na busca do Alinhamento Organizacional é o estudo da organização passando por todos os setores e chegando a essência da mesma que são seus – valores – missão – metas- objetivos – e subsequente vem a escolha do modelo de gestão a ser utilizado que deve se encaixar às características da empresa.

Logo, ao se iniciar a implantação do modelo de gestão escolhido, tudo deve ser repassado a todos os colaboradores para que os mesmos compreendam a idéia e entendam seu

papel dentro dela. Todos são importantes para que o modelo de gestão obtenha êxito e uma peça da engrenagem que não funciona pode significar consequências irreversíveis à toda a engrenagem.

Diante disso, pode-se concluir que o Alinhamento Organizacional depende em sua grande parte de uma resposta positiva dos colaboradores que formam a organização e que a integração dos mesmos em seu setor e com o restante da organização é primordial para que as mudanças venham a surtir efeitos positivos e assim chegar ao alcance dos objetivos buscados pelo modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

BENTO, A.M.; WISK, R. B. **As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000300001>. Acesso em: 13 abr. 2016.

BERNARDES, C. MARCONDES, R.C. **Teoria geral da administração**. 3ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BRODBECK, A.F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: Um modelo operacional para implementação**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª edição. Nova Lima: Editora INDG, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 3ª edição. Barueri: Editora Manole, 2014.

DA ROSA, M. V. **O que é modelo de gestão – A essência da organização**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11308/o-que-e-modelo-de-gestao-a-essencia-da-organizacao>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

GALAS, E.S.; PONTE, V.M.R. **O Balanced Scorecard e o Alinhamento organizacional: Um estudo de casos múltiplos**. Revista Base (Administração e

Contabilidade) da UNISINOS, vol. 2, núm. 3, setembro-dezembro, 2005, pp. 176-188. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, Brasil.

GONSALEZ, W. **Balanced Scorecard**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/wgonsalez/bsc-balance-score-card-9471094>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

HEUERT, J. **Gestão de marketing**. Disponível em: <<http://www.jairheuert.com.br/2012/04/gestao-de-marketing.html>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

JÚNIOR, E.A.N. **Alinhamento estratégico segundo a metodologia de gestão Balanced Scorecard (BSC)**. Monografia (Graduação) – Faculdade Sete de setembro. Paulo Afonso, 2011.

JÚNIOR, J.F.; SILVA, L.S.F.; SOARES, C.A.P. e VALLE, A.B. **Fundamentos do gerenciamento e projetos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

KUMAIRA, L. **A importância do Alinhamento Organizacional para o sucesso das empresas**. Disponível em: <<http://ucj.com.br/importancia-do-alinhamento-organizacional-para-o-sucesso-das-empresas/>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

MOREIRA, M.M.M.B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**. Um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. Tese (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2010.

MULLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

NORTON, D.P. e KAPLAN, R.S. **A estratégia em ação**. 34ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. 31ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

PRIETO, V.C.; DE CARVALHO, M.M.; FISHMANN, A.A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Revista Produção, v. 19, n. 2, maio-agosto, 2009, p. 317-331, 2009.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Reunião de trabalho da comissão do PDI define prévias da Missão, Visão, Valores e Objetivos estratégicos.** Plano de desenvolvimento institucional. Disponível em: < <http://www.unifal-mg.edu.br/pdi/node/21>>. Acesso em: 17 mar. 2016.