



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Ygor Geann dos Santos Leite

Centro Universitário Fametro

Izabel Jaqueline

Centro Universitário Fametro

Michelle Lopes de Souza

Centro Universitário Fametro

Rindiane Coelho de Paulo

Centro Universitário Fametro

Thayane da Cruz Bezerra

Centro Universitário Fametro

Resumo: O artigo aborda como a satisfação dos colaboradores está relacionada direto com a produtividade e desenvolvimento interno da organização. Se a organização oferece oportunidades de desenvolvimento profissional, programas educacionais, de saúde e lazer, logo é observado que há um melhor desempenho no ambiente de trabalho. O presente estudo tem como objetivo principal analisar como a motivação no ambiente organizacional influencia na vida profissional dos colaboradores. O método de pesquisa empreendido segue natureza quantitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica e estudo de caso. Os resultados da pesquisa indicam que melhorias ou investimentos especialmente na qualificação dos profissionais fariam o local de trabalho mais satisfatório, uma vez que investir em treinamentos assegura não apenas a motivação do profissional, mas também agrega valor ao atendimento e ao serviço oferecido. Conclui-se que a motivação no ambiente organizacional é primordial para o crescimento tanto da empresa quanto dos colaboradores.

Palavras-chave: Organização, Motivação, Desenvolvimento.

MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AS A TOOL IN INCREASING PRODUCTIVITY

Abstract: The article addresses how employee satisfaction is directly related to the organization's productivity and internal development. If the organization offers opportunities for professional development, educational, health and leisure programs, it is soon observed that there is a better performance in the work environment. The main objective of this study is to analyze how motivation in the organizational environment influences employees' professional lives. The

research method undertaken is quantitative in nature, with bibliographic research and a case study. The research results indicate that improvements or investments, especially in the qualification of professionals, would make the workplace more satisfactory, since investing in training ensures not only the professional's motivation, but also adds value to the service and the service offered. We conclude that motivation in the organizational environment is paramount for the growth of both the company and its employees.

Keywords: Organization, Motivation, Development deste.

1. Introdução

Motivação é o ato ou efeito de motivar, sendo um dos fatores mais relevantes no estudo do vínculo do ser humano com o ambiente organizacional, se entende que a motivação é o resultado de forças internas de uma pessoa ou externas (gestores, líderes e outros) que geram no colaborador o anseio de ser cada vez melhor.

O ser humano produz mais quando está introduzido em um local agradável e onde possa identificar de forma clara e objetiva suas obrigações e os padrões devidos para cumprimento das atividades. Dessa forma a motivação vem sendo amplamente utilizada como ferramenta de crescimento profissional dos colaboradores dentro das organizações, juntamente com outras estratégias que vem para agregar esse método. E as mesmas tem tirado vantagem dessa ferramenta para a sua evolução.

Dispor de funcionários e líderes motivados está sendo fundamental nas organizações que visam estarem entre as mais competitivas e melhores do mercado. Existe grande preocupação em treinar e preparar líderes para começar um processo de motivação aos demais funcionários, para que assim todos disponham dessa ferramenta no ambiente de trabalho, no entanto não é um processo fácil de realizar, pois existem vários fatores ligados a este estado de satisfação nas empresas.

Apesar de ser uma ferramenta muito utilizada atualmente, a motivação precisa ser inserida de forma eficaz no ambiente de trabalho para que assim tenha êxito. Visto que uma equipe desmotivada causa diversas consequências nocivas para uma organização. Especialmente porque, para um colaborado desmotivado, as atividades da empresa não são tidas como prioridades. Desse modo pode-se afirmar que existe uma ligação entre motivação e evolução profissional, observando que a através da motivação há um crescimento da produtividade dos colaboradores.

Este artigo apresenta ainda gráficos que estabelecem as causas da motivação e da desmotivação. Que foram criados com dados levantados através de um estudo de caso. Pois da mesma forma que a motivação é uma ferramenta que auxilia o crescimento das organizações a desmotivação desacelera isso. Portanto é necessário abordar também essa temática ainda que brevemente.

Neste cenário o artigo busca detalhar a relação entre a motivação e a maior produtividade dentro das organizações, buscando mostrar a importância dessa ferramenta para o crescimento de ambas as partes.

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores que influenciam a motivação entre os colaboradores. E para específicos: Relatar como o ambiente organizacional e o clima organizacional pode afetar a motivação, relatar como os profissionais dos recursos humanos utilizam a motivação como ferramenta de crescimento, abordar a importância de uma organização engajada em aplicar a motivação como principal ferramenta de encorajamento e reconhecimento dentro das empresas.

Este estudo foi realizado com o intuito de trazer mais informações sobre esta importante ferramenta para aos profissionais da área de Recursos humanos, assim agregando mais conhecimento aos mesmos. Já que a motivação no ambiente organizacional se tornou uma a importante ferramenta para o crescimento saudável dos profissionais e da própria empresa.

2. Referencial teórico

2.1 Ambiente Organizacional x Clima organizacional

Um ambiente de trabalho agradável gera nos seres humanos, realização e satisfação, assim elevando a sua produtividade. Uma das técnicas para se atingir o sucesso dentro da organização, e assim ser valorizada pelos colaboradores e clientes, criando no consciente dos mesmos o orgulho de pertencer à empresa, é controlar o seu clima organizacional. A grande dificuldade nas organizações é produzir a motivação nos colaboradores, através de um ambiente de trabalho mais satisfatório, mas, a correria diária faz com que sejam praticamente esquecidos aspectos relevantes para o bem-estar de cada ser humano.

Sabe-se que manter um ambiente organizacional saudável é correto e ético. Contudo, proporcionar um ambiente cada vez mais humano e agradável para seus colaboradores, é benéfico para eles como indivíduos e como profissionais.

Os autores (BANERJEE, GUPTA E BATES, 2016) estabelecem o conceito de clima organizacional como "uma condição psicológica do ambiente de trabalho pelos colaboradores". Segundo os autores, a cultura organizacional é uma crença compartilhada por todos, já o clima organizacional é uma percepção particular de cada indivíduo.

O clima organizacional induz direta e indiretamente, na motivação, no comportamento e na produtividade no ambiente de trabalho e também na satisfação dos indivíduos envolvidos com a empresa/organização. Estudos asseveram que o clima, espelha o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente interno da organização. E que se relaciona a motivação, a identificação com a organização, ao interesse no trabalho, a adaptação da equipe e outras variáveis. A organização é um lugar de vários interesses, posturas pessoais e profissionais dessemelhantes, na qual os indivíduos que dela fazem parte não possuem conceitos e valores semelhantes.

O que quer dizer, que dentro de uma mesma empresa existe distintos e variáveis climas organizacionais em um mesmo instante, ocasionados pelos mesmos acontecimentos, porém, com efeitos diferentes nos vários públicos internos. A organização inovadora e competitiva deve aprimorar-se por um clima que incentive as pessoas, as motivando e valorizando as qualidades existentes em cada ser individualmente. O ser humano quando valorizado se sente motivado, participa e interagi na dinâmica organizacional, fator que, espelha positivamente no clima e conseqüentemente nos resultados da organização.

Manter os colaboradores motivados de maneira que produzam em sua capacidade total e auxiliem no desenvolvimento da organização é um desafio. Um dos fatores que influenciam de forma direta no clima da organização é como seus funcionários se relacionam, visto que cada ser humano é portador de personalidades diferenciadas, assim criando um maior desafio para os gestores.

As necessidades e expectativas dos funcionários podem se alterar de acordo com a época que se encontra, em virtude de ter seus valores próprios. Preservar e manter o local de trabalho saudável e seguro para todos é um dever da organização, e desta

depende seu clima organizacional, especialmente o alcance de seus objetivos e a produção de lucro. Atitudes como participação ativa nas atividades da organização, sugestões de melhorias, receptividade com novas tarefas, aceitar desafios e comprometimento são indicadores de um colaborador.

2.2 Gestão de recursos humanos e a produtividade organizacional

Para que qualquer empresa se estabeleça independente de seus objetivos, suas características próprias, sua organização ou sua tecnologia, é necessária a existência de indivíduos trabalhando com motivação. São os recursos humanos que fazem possível a execução dos objetivos organizacionais.

No atual cenário mundial, marcado pela concorrência entre organizações, observa-se que aumentou a pressão sobre a gestão organizacional para elevar a capacidade de suas operações, através do uso de melhores ferramentas gerenciais, visando aprimorar o desempenho produtivo. Com base nesse ponto, as organizações começaram a direcionar empenhos com a finalidade de estimular de modo eficiente o capital humano e obter resultados positivos em suas operações. A política de benefícios é uma estratégia utilizada pelas organizações para manter talentos e elevar a motivação dos seus funcionários. No entanto, determinar resultados de gestão de pessoas em relação ao desempenho organizacional é um dos maiores desafios no século vinte e um, pois se trata de uma relação que já foi evidenciada, mas para a qual ainda não existem explicações causais evidentes (SILVEIRA; GOECKING, 2014).

As organizações estão sempre em constantes mudanças, sendo essas externas e internas. Em razão das mudanças internas terem um maior impacto sobre seus colaboradores, isso justifica a relevância das organizações terem o setor de Recursos Humanos (RH). Levando em consideração que as organizações estão mais concentradas nos seus colaboradores, concedendo mais importância e preservando o cuidado no modo de administrá-las. Nos tempos passados, as organizações estavam mais focadas na tecnologia do processo ou produto.

No entanto, os Recursos humanos têm um dos papéis cruciais nas organizações, constituídas por aspectos externos e internos. Dentro dos aspectos internos encontra-se a definição e avaliação de cargo e funções, plano de carreira e política salarial. Nos aspectos externos encontra-se tais como a pesquisa de mercado de trabalho, pesquisa salarial e recrutamento e seleção. O papel dos recursos humanos é de suma importância para as organizações que é o de capacitar e motivar os seus funcionários através de programas criados com o intuito de aumentar a satisfação do mesmo.

Os dois aspectos podem influenciar em diversos processos das organizações, como exemplo disso, usamos a produtividade e também a lucratividade. Os aspectos internos estão ligados à motivação e ao local de trabalho, no qual repercute na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). No entanto, os fatores internos têm como finalidade melhorar o ambiente de trabalho dos funcionários para torná-los mais cooperantes e participativos com as propostas das organizações da qual fazem parte. O clima organizacional está relacionado aos recursos humanos, pois tem como objetivo entender os funcionários, visando o entendimento dos mesmos diante da empresa.

De acordo com estudos, se compreende que o clima organizacional é favorável quando gera aos colaboradores satisfação das necessidades, assim causando o crescimento na produtividade dos mesmos. Porém se torna desfavorável ao proporciona incômodo perante as necessidades. Assim ocasionando uma queda na produtividade da empresa.

Segundo o autor (BARROS, 2015), ter colaboradores motivados é certeza de melhor desempenho deles em suas atividades e de maior produtividade, levando a organização a ter uma alta lucratividade.

3. Metodologia

Os métodos de pesquisa usado neste artigo foi o indutivo, que consiste em um processo mental que partindo de dados particulares, suficientemente constatados, chega-se a determinadas conclusões gerais, ou seja, parte-se do específico para o geral (GIL, 2017).

A pesquisa foi feita através de levantamento bibliográfico, onde se pesquisou artigos sobre motivação no ambiente de trabalho a partir do ano de 2014 até 2019. Para Michel (2015), a pesquisa bibliográfica pode ser uma pesquisa em si ou apenas uma fase de uma pesquisa descritiva ou experimental, no que concorda com Martins e Theóphilo (2016).

Estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que possibilita ao pesquisador “considerar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2015, p.2), como por exemplo, processos organizacionais e gerenciais (KOHLBACHER, 2006). Contudo, a adoção desse tipo de procedimento considera três condições básicas, que se referem ao problema de pesquisa, ao controle do pesquisador sobre os eventos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos (YIN, 2015).

A pesquisa prática foi feita em uma empresa do seguimento de autopeças, que oferece os seguintes serviços: auto Center - linha leve, truck Center - linha pesada, oficina, mecânica pesada e outros serviços. Existem mais de cinco lojas na cidade de Manaus e mais algumas espalhadas pelo Brasil a mesma possui 100 colaboradores.

Realizou-se uma avaliação pessoal da empresa por cada colaborador, através de um questionário. O questionário foi elaborado com base em algumas das variáveis do dia a dia organizacional da organização pesquisada, tal como a cultura, a motivação, a gestão, comunicação, políticas de Recursos humanos e programas de benefícios e relação interpessoal.

A Coleta de dados foi feita da seguinte maneira, foi administrado um questionário criado pelos autores do artigo, com os colaboradores da organização que aceitaram participar. As identidades dos colaboradores que aceitaram participar foram mantidas em sigilo com a finalidade de preservá-los. Os dados coletados foram ordenados em uma base de dados e arquivados.

Diante da pesquisa realizada, foi possível identificar que os funcionários estão insatisfeitos com o a empresa, tendo como principal insatisfação a faixa salarial, sendo 55% dos entrevistados, isso mostra como a maioria baseia sua satisfação com a empresa segundo a base salarial oferecida pela mesma aos seus colaboradores, 24% dos entrevistados responderam que a falta de programas de benefícios afeta a sua satisfação junto a empresa, 14% sinalizou que a falta de reconhecimento leva a desmotivação dentro da organização e 7% responderam que a Falha Comunicação Gestores x Colaboradores afeta o estado de motivação no trabalho em si.

Depois da coleta de dados foi usado o Diagrama de Pareto que é um gráfico usado para identificar quais são os fatores mais importantes, mostrando os itens que precisam ser priorizados, dessa forma, auxiliando na tomada de decisão.

A planilha 5W2H que é uma ferramenta administrativa que pode ser usada em qualquer organização com a finalidade de registrar de maneira organizada e planejada como serão

executadas as ações, assim como por quem, quando, onde, por que, como e qual será o custo para a organização.

4. Ferramentas Administrativas

As ferramentas administrativas são métodos usados para a melhoria de processos e resolução de problemas na qualidade. A utilização dessas ferramentas tem como meta a clareza no trabalho no momento de tomar decisões com base em fatos e dados, ao invés de pontos de vista.

Diagrama de Pareto ou Gráfico de Pareto é um gráfico no qual se apresentam, em barras decrescentes, os problemas a serem explorados pela organização, e em linha é analisada a quantidade e a porcentagem acumulada desses motivos. Essa técnica tem a finalidade de analisar quais as causas que carecem de uma maior urgência para serem colocadas em melhoramento.

Reconhece-se no Princípio de Pareto a definição de “vitais poucos, triviais muitos”, ao notar-se que mínimas causas estão ligadas a problemas da qualidade e muitas são de baixa relevância. É usada para definir quais problemas devem ser resolvidos com prioridade (BANAS, 2015b). O diagrama de Pareto é um histograma ordenado do maior problema, ou conforme a frequência de ocorrência, para a menor. Assim permitem dar prioridade aos “vitais poucos”.

Quais são os resultados? O gráfico de Pareto auxilia a equipe a concentrar esforços nas causas que terão alto impacto, quando solucionadas. Tem fundamento no comprovado princípio de Pareto onde: 20% das fontes causam 80% de qualquer problema. Apresenta a relevância relativa dos problemas em um padrão visual simples e fácil de ser interpretado. Auxilia na impossibilitação de troca de problema, em casos em que a solução retira algumas causas, mas prejudica outras. O crescimento é medido em um formato bem visível, que gera motivação para continuar perseverando por mais melhorias.

Usa-se o 5W2H para garantir e informar um conjunto de planos de ação, identificar um problema e fazer planos de ações. No quadro usado nesta ferramenta é possível visualizar a solução mais adequada de uma problemática, com possibilidades de acompanhamento da realização de uma ação. Visando facilitar a compreensão através da definição de técnicas, prazos, responsabilidades, metas e recursos.

A ferramenta 5W2H pode ser utilizada sozinha para pôr em prática uma decisão simples na organização, como por exemplo, a aquisição de um equipamento novo ou a realização de uma atividade pontual. Nessas situações menos complexas, o preenchimento das áreas dos 5W2H em um formulário produzido em um editor de texto, planilha ou mesmo no campo de uma mensagem eletrônica já é o bastante para a criação do plano de ação. No entanto a 5W2H é muito útil quando relacionada a outras ferramentas analíticas ou a planos que pedem algum tipo de ação.

Estes dados são identificados pelo 5W2H, que confere os “5W e os 2H”, Citados na sequência a seguir.

Why – Por que esta tarefa é necessária?

What – Quais são as contramedidas para eliminar o problema?

How – Qual é o método de execução desta tarefa?

Where – Onde será executada a tarefa?

When – Quando será executada a tarefa? Prazo máximo.

Who – Quem é o responsável pela execução da tarefa?

How much – Quanto custa? Quais os recursos necessários?

O plano de ação pode ser retratado de variadas formas, permitindo que o usuário utilize seu próprio formulário adaptado a sua realidade.

4. Resultados e discussões

Foi realizado um estudo de caso sobre as principais causas da desmotivação no ambiente de trabalho, em uma empresa do ramo de autopeças, situada na cidade de Manaus. Os dados levantados foram inseridos no Diagrama de Pareto para melhor compreensão. Atualmente a empresa tem 100 colaboradores.

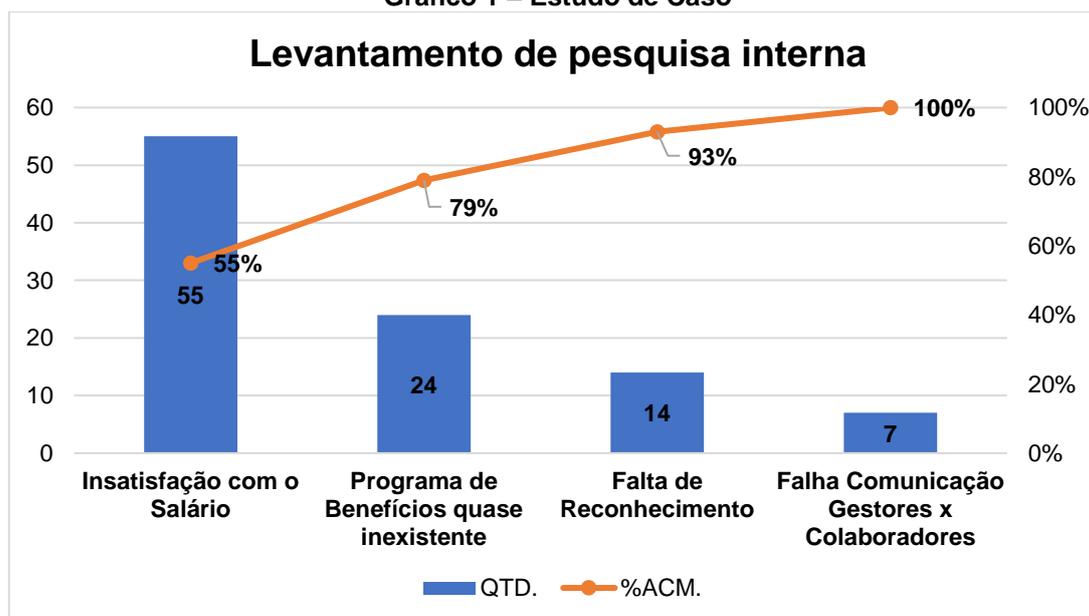
Quadro 1 – Pesquisa interna

Principais causas da Desmotivação	QTD.	%	%ACM.
Insatisfação com o Salário	55	55%	55,00%
Programa de Benefícios quase inexistente	24	24%	79,00%
Falta de Reconhecimento	14	14%	93,00%
Falha Comunicação Gestores x Colaboradores	7	7%	100,00%
TOTAL	100	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Os resultados da pesquisa elaborada apontam pelo menos quatro fatores principais que mais causam desmotivação. Todas as informações coletadas pela pesquisa foram tabuladas no gráfico de Pareto, representado pela Figura 1.

Gráfico 1 – Estudo de Caso



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

De acordo com os dados levantados observa-se que a principal causa da desmotivação no ambiente de trabalho é o baixo piso salarial oferecido pela empresa, ou seja, o salário oferecido por uma empresa exerce grande poder sobre a motivação do colaborador. A inexistência de programa de benefícios é considerada uma das principais causas da desmotivação dentro dessa empresa, seguidos por falta de reconhecimento e falha na comunicação gestor x colaborador.

Tais causas geram a desmotivação no ambiente de trabalho, assim causando diversos problemas a organização, dessa forma deve-se montar um plano de ação (5W2H), representado pelo Quadro 2, para que essas causas de desmotivação sejam eliminadas do ambiente de trabalho, para que assim a produtividade cresça dentro da organização.

Quadro 2 – 5W2H

5W					2H	
What (o quê)?	Why (por quê)?	Where (onde?)	Who (quem)?	When (quando)?	How (como)?	How Much (quanto custa)?
Analisar e melhorar faixa salarial	A atuação prática de salário está causando insatisfações críticas, chegando inclusive a comprometer os objetivos organizacionais	No ambiente organizacional	Financeiro/ RH	10/12/20	Elaborar plano de ajuste salarial, de acordo com o tipo de atividade e formação acadêmica os colaboradores	Em análise
Elaborar Plano de benefícios	Atrelado ao ajuste salarial, um plano de benefícios também é uma excelente ferramenta para estimular o colaborador	No ambiente organizacional	Recursos Humanos	10/12/20	Incluir aos colaboradores: Plano de saúde, plano odontológico.	Em análise
Estimular o reconhecimento Profissional	Apesar de alguns colaboradores irem além de suas metas propostas pela organização, esses não são reconhecimentos	No ambiente organizacional	Recursos Humanos/ Gestores	15/12/20	Elaborar programa de reconhecimento pelo trabalho, com base nos indicadores dos responsáveis pelos departamentos	Sem valor financeiro diretamente agregado
Melhorar a comunicação	A atual forma de tratativa entre os colaboradores e departamento gera atritos entre os mesmos devido a falhas estratégicas	No ambiente organizacional	Recursos Humanos/ Gestores	20/12/20	Criar programa de comunicação assertiva interna, por meio de palestras e Treinamentos	Em análise

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Com as ações de melhorias destacadas pela ferramenta 5W2H, espera-se que os níveis de insatisfação e desmotivação sejam reduzidos significativamente, de modo que as implementações sejam utilizadas e canalizadas como recurso afim de aumentar consideravelmente os indicadores de produtividade dos colaboradores, pois, de acordo com a pesquisa apresentada, são obstáculos que estão interferindo na performance.

5. Considerações Finais

Por meio deste artigo foi possível analisar a ferramenta que faz com que um determinado indivíduo seja impelido a dedicar tempo e esforço em uma atividade, sendo essa ferramenta a “motivação”. O claro entendimento sobre o tema motivação é ferramenta primordial nos dias atuais em todos os grupos que tratam da gestão de pessoas e cultura organizacional, já que cada vez mais se reconhece a influência que os recursos humanos exercem dentro das organizações.

O tema “Motivação no ambiente organizacional como ferramenta no aumento da produtividade”, nos dias atuais é um desafio contínuo dentro das organizações, que sempre está passando por mudanças e ideias para que o equipe de colaboradores exerçam suas funções com satisfação e segurança. É de suma importância que as organizações possuam no seu ambiente produtivo, planos desenvolvidos com o intuito de criar a motivação em cada colaborador, em seus respectivos departamentos e que sejam aplicados na íntegra para promover o bem-estar e satisfação de seus colaboradores.

Em relação a empresa pesquisada para o estudo de caso, verificou-se que há uma insatisfação por parte dos seus funcionários, os mesmos passam por diversas circunstâncias que tendem a causar desmotivação na execução de suas funções. As instalações da empresa não agregam um ambiente que traga conforto aos funcionários.

Os funcionários apresentados relatados no estudo de caso passam por várias situações que tendem estimular a desmotivação na realização de suas funções, Além da empresa oferecer o mínimo de benefícios, causando assim mais insatisfação aos colaboradores. Logo se notou que, os funcionários precisam de incentivos para estar motivados, Sendo assim o ambiente de trabalho se tornará algo mais confortável, o clima na empresa com o passar do tempo se apresentará de forma mais agradável e favorável, gerando resultados positivos em uns meses.

Com planos de benefícios, os colaboradores poderiam se motivar e assim oferecer melhores resultados para a organização. Uma organização que possui colaboradores motivados, como já foi relatado na parte teórica do artigo, tem maiores chances de alcançar mais e melhor suas metas e assim obter alta lucratividade e sucesso. Além de gerar no colaborador um senso de segurança e qualidade de vida.

Um aspecto importante para a realização do funcionário e desenvolvimento da organização são investimentos em cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela gestão de pessoas, a empresa estudada não possui este investimento em capacitações, e isso afeta na forma de como o colaborador se sente valorizado pela organização. Todavia se acredita que o funcionário que receber esse incentivo torna-se mais motivado e produtivo, pois se sente reconhecido pelos seus gestores e empresa. Para a valorização do colaborador, precisa existir oportunidade de crescimento, e para o êxito do plano de carreira, é necessário haver confiança mutua entre gestores e colaboradores.

Conclui-se que é de suma importância que as organizações adotem a tradição de investir em capital humano, tanto para as vivências profissionais quanto para pessoais. Os recursos humanos ao utilizar a motivação como principal ferramenta para crescimento do colaborador mostra a importância dessa ferramenta no mercado de trabalho, já que além de agregar ao funcionário excelentes expectativas, gera para a organização a maior produtividade e lucratividade. Assim entende-se que a relação motivação e maior

produtividade na organização é de suma importância para o crescimento de ambas as partes “Organização e Colaboradores”.

6. Referências

BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**, 2015.

BQ- Banas Qualidade (2015b). **Ferramentas da Qualidade – Diagrama de Pareto**, 2015. Disponível em: http://epse.com.br/banasqualidade/qualidade484_81315484848.pdf
Acesso em: 04 de out.2020.

BANERJEE, P., GUPTA, R., BATES, R. Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker’s Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate, Springer Science, 2016.

SILVEIRA, VICTOR NATANAEL; SCHWETTER, GOECKING OTTO HERMAN PEDREIRA, Posturas Estratégicas, Práticas de Gestão de Pessoas e resultados e contribuições da Gestão de Pessoas para o desempenho organizacional: Uma análise de suas relações e configurações. **EnanPAD**, Rio de Janeiro/RJ, p. 1-16, 2014.

MARCELO NAKAGAWA, Ferramenta: 5w2h – Plano de ação para empreendedores; estratégia e gestão, 2016.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.