



Revista Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS)

homepage: www.lagos.vr.uff.br

ISSN - 2317-5605



Relato Científico

Análise do Impacto do Investimento em Satisfação do Colaborador Interno no Desempenho no Jogo de Empresas

Analysis of the Impact of Investment in Internal Employee Satisfaction on Performance in the Business Games

Beatriz Pereira Santos da Silva ^a, Cíntia Alves de Castro ^b, Felipe Silva Carneiro dos Santos ^c

^a Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, santos_beatriz@id.uff.br; ^b cintiacastro@id.uff.br; ^c felipecarneiro@id.uff.br

DOI: <http://doi.org/10.20401/lagos.13.1.383>

informação do artigo

Histórico:

Recebido 21 junho de 2021
Aceito 12 setembro de 2021
Disponível online 18 outubro de 2021

Palavras-chaves:

Jogo de empresas
Benefícios sociais
Recursos humanos
Produtividade
Investimentos em RH
Treinamento
Aumento salarial

article info

Article history:

Received 25 May 2011
Accepted 19 March 2012
Available online 29 March 2012

Keywords:

Business game
Social benefits
Human Resources
Productivity
Human Resources investments
Training
Salary increase

resumo

No cenário atual, verifica-se a necessidade das empresas em desenvolver competências para enfrentar o mercado competitivo em que estão inseridas. Estas características também estão presentes no ambiente de jogos simulados, assim sendo, iremos analisar, nesse estudo, a influência do investimento na área de recursos humanos e o retorno que é possível obter para empresa a partir dessa estratégia. As principais ferramentas para análise são verificadas a partir do resultado obtido pelo investimento aplicado no orçamento social, que abrange treinamento e capacitação do pessoal, e pelos investimentos em aumentos salariais. Dessa forma, o estudo conduzirá a validação do impacto que a gestão dos recursos humanos exerce ao conceder benefícios aos funcionários, que por sua vez é capaz de desenvolver habilidades e executar com satisfação a tarefa que lhe for concebida, deste modo colaborando com a expansão e produtividade da empresa.

© 2022 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

abstract

In the current scenario, there is a need for companies to develop skills in order to face the competitive market in which they operate. This need is also present in the simulated game's environment, so, in this study, we will analyze the influence of investments in the area of human resources and the return that it is possible to obtain for the company consequently from these investments. The main tools for the analysis come from the results obtained by the investment applied in the social budget, which includes training and qualification of the personnel, and by the investments in salary increases. In this way, the study will conduct the validation of the impact that human resources management has on granting benefits to employees, who in turn are able to develop skills and perform with satisfaction the task that is conceived, thus collaborating with the expansion and company's productivity.

© 2022 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

O uso de estratégias voltadas para os recursos humanos associado a outros esforços com a finalidade de investir no bem-estar do colaborador interno, promovendo então uma maior produtividade da empresa; é um assunto de grande relevância para as organizações em um mercado altamente dinâmico. Nesse contexto, a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004).

Os jogos de empresas propiciam aos alunos um meio ambiente empresarial hipotético, no qual é possível se preparar de modo mais próximo a realidade para sua atividade empresarial futura (MARTINELLI, 1988); por conseguinte, o jogo imita a realidade, e, assim como na vida real, os gestores das empresas muitas vezes se deparam em algum momento com esta questão da promoção do bem-estar do colaborador interno como meio para reter talentos. Neste momento, a habilidade de desenvolver estratégias eficientes pode ser a chave do sucesso e para atingir um diferencial competitivo entre as organizações. Porter (2013) relata que todas as organizações devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional das suas atividades e para que isso ocorra é necessário adotar posições estratégicas distintas.

Oliveira (2009) alega que os gestores tomam decisões diante de diversas situações e problemas utilizando experiências, valores e crenças, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias. Deste modo, pode-se questionar se a formação tradicional desses gestores foi capaz de promover uma visão integrada das práticas organizacionais a fim de orientá-los na decisão. Nesta conjuntura, visando analisar o impacto do investimento na satisfação do colaborador interno no nosso desempenho industrial no jogo de empresas, será realizado um estudo a fim de validar que a distribuição de benefícios sociais, treinamentos e aumentos salariais impactam o bem-estar dos colaboradores, e, conseqüentemente, provocam um aumento no desempenho da empresa como um todo.

O objetivo do trabalho é identificar a relação do investimento em benefícios sociais com o índice de produtividade, bem como delimitar qual deve ser a proporção entre associação da decisão estratégica adotada pelo administrador e os resultados que serão proporcionados. Posto isto, os discentes avaliaram se a estratégia aplicada condiz com a hipótese elaborada neste estudo.

2. Problema de pesquisa

O mercado atual é altamente dinâmico, exigente e competitivo, e, por esta razão, o que se observa são empresas desenvolvendo diversas estratégias a fim de melhorar seu desempenho frente aos concorrentes.

De acordo com Pontes (2015), neste novo cenário econômico, as pessoas com talento, alto poder de realização, flexíveis e capazes de resolver novos desafios diários são as mais procuradas. Portanto, uma empresa que possui estes colaboradores com talento está mais preparada para sobreviver no mercado que aquelas que não possuem.

A vista disso, dentre as estratégias desenvolvidas pelas organizações, muitas delas têm como objetivo reter talentos na organização, e isso pode ser feito por meio de aumentos na remuneração, benefícios sociais e bons treinamentos. Ainda segundo Pontes (2015), é importante que a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso e de contínuo desenvolvimento das pessoas.

No ambiente simulado da disciplina, é possível tomar tais decisões referentes a gestão de pessoas, contudo, não é claro qual o impacto de cada variável no índice de produtividade de uma empresa no jogo.

Isto posto, ao longo do presente trabalho buscaremos entender se as decisões referentes a investimentos em benefícios sociais, treinamentos e aumentos salariais impactam a produtividade da empresa no ambiente simulado do mesmo modo que é apresentado pelos autores do assunto.

3. Fundamentação teórica

3.1 Remuneração

A remuneração do colaborador se encaixa nestes fatores higiênicos. Segundo Chiavenato (2004), o salário é parte de uma troca entre a empresa e o funcionário; em troca do dinheiro, a pessoa emprenha parte de si mesma à empresa. Portanto, por se tratar de uma troca, um bom salário é indispensável; não necessariamente para manter o colaborador motivado e aumentar sua produtividade, mas para impedir a sua desmotivação para com o cargo.



Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg
Fonte: HERING, 1996

3.1 Benefícios sociais

O benefício social é um fator a mais, que completa o salário. Chiavenato (2004) afirma que um colaborador que recebe apenas o salário líquido pode vir a ficar desmotivado muito antes de um colaborador que recebe o salário acrescido de um ou mais benefícios. Ademais, o autor escreve que benefícios são vantagens, incentivos, oferecidos pelas organizações; que colocam a empresa na frente dos concorrentes em disputas por candidatos e fazem com que o funcionário se sinta mais valorizado.

Marras (2009) descreve benefícios sociais como um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, podendo ser de caráter monetário ou não estes programas ou planos (Lacombe e Heilborn, 2011).

Além disso, os benefícios podem ser compulsórios - exigidos por lei -, ou espontâneos - a empresa escolhe dar ou não o benefício (Marras, 2009). É evidente que quanto mais benefícios, mais atrativa a empresa; logo, os benefícios espontâneos têm se mostrado cada vez mais presentes, inclusive em empresas de pequeno e médio porte, a medida que o mercado fica mais competitivo, e a importância de ter colaboradores talentosos na organização cresce.

Ainda, de acordo com Grzeszczeszyn e Huzek (2008), o oferecimento de pacotes de benefícios atrativos possui o potencial de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, pois estes estão diretamente ligados a responsabilidade social da organização (apud Stefano, Campos e Christ, 2014, p. 73).

Com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, existem os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Segundo o autor, os fatores higiênicos são extrínsecos e básicos. Quando presentes em uma organização, eles não necessariamente conduzem à motivação, contudo, quando ausentes, podem provocar insatisfação.

Hering (1996) afirma que os fatores higiênicos atuam nos primeiros degraus da pirâmide de Maslow, servindo apenas como ferramenta para satisfazer as necessidades básicas, tais como as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (Figura 1).

3.3 Treinamento

Mesmo em um mercado que constantemente se reinventa, os seres humanos continuam sendo uma peça fundamental para as organizações. Nesse contexto, o treinamento de pessoal é indispensável no processo de desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 2008), pois possibilita a

melhoria das habilidades dos colaboradores na empresa, o que permite que estes desenvolvam de forma melhor e mais eficiente as suas funções, evitando erros e sendo mais produtivos (Reginato, 2004).

Nesta conjuntura, pode-se definir treinamento como os métodos aplicados para transmitir aos funcionários de uma empresa as habilidades necessárias para que estes possam desempenhar seu trabalho (Dessler, 2003). Como afirmam Pereira e Ferreira (2014):

“o treinamento é vital para o colaborador para torná-lo mais importante, utiliza suas potencialidades, talento e oferece melhores condições de trabalho na empresa, buscando identificar o seu diferencial competitivo dentro das organizações bem sucedidas”.

3.4 Retorno sobre o investimento em pessoas

O indicador econômico utilizado no presente trabalho foi o Retorno sobre Investimento, ou ROI, do inglês Return on Investment. O ROI representa a quantia com a qual um investimento em uma determinada área ou na empresa como um todo gerou retorno para a organização.

O ROI indica qual foi a eficiência da empresa para conseguir lucros a partir de um determinado investimento (GITMAN, 1984). Assim, podemos considerar que quanto maior for o Retorno sobre Investimento, melhor para a empresa, pois, como o próprio nome indica, o retorno sobre o investimento realizado foi o melhor possível.

O cálculo do ROI pressupõe a divisão dos resultados líquidos pelos investimentos (Figura 1); e, nesse caso, por ser um indicador passível de ser utilizado para a medição da qualidade, processos, procedimentos, gestão de mudanças, marketing e outros (Phillips *et al*, 2014, *apud PADUAM, 2015, p. 22*), em nossa análise o utilizaremos para medir o retorno sobre os investimentos na área de recursos humanos.

$$\text{ROI} = \text{Net Income} / \text{Cost of Investment}$$

$$\text{ROI} = \text{Resultado Líquido} / \text{Custo do Investimento}$$

Figura 2. Fórmula para o cálculo do retorno sobre o investimento
Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Método de pesquisa

O método de pesquisa aplicado no presente estudo consiste em uma abordagem quali-quantitativa. Este foi o método adotado pois a temática do trabalho envolve fatores subjetivos - a satisfação do colaborador interno, e numéricos - índice de produtividade.

A primeira parte da pesquisa possui a abordagem qualitativa, esta, segundo Denzin e Lincoln (2006), apresenta uma visão interpretativa dos acontecimentos, o que significa que busca-se entender os significados conferidos aos fenômenos. Neste processo da pesquisa, o objetivo é compreender a trajetória que levou ao problema de pesquisa.

Em seguida, utilizaremos a pesquisa quantitativa. Diferentemente da pesquisa qualitativa, esta abordagem sofreu influência do positivismo, e, por esta razão, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, como afirmam Silveira e Gerhardt (2009). Este método recorre a índices e à relação entre variáveis para compreender o fenômeno e suas possíveis causas. A coleta de dados para esta análise foi realizada por meio dos relatórios gerados no decorrer da simulação no Laboratório de Gestão Simulada, e foram coletadas informações referentes à produtividade e a práticas de RH aplicadas.

Ainda, como apoio para análise, realizaremos uma pesquisa bibliográfica. Segundo Lima e Miotto (2007), a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatória. Nesta abordagem, é realizada uma extensa pesquisa em livros e revistas científicas de modo a embasar o estudo. No nosso estudo, utilizaremos como base artigos científicos voltados para a área de gestão de recursos humanos; clima organizacional, teorias da motivação humana e desempenho operacional.

5. Descrição e resultados da análise

Destarte, os dados para o experimento são oriundos dos resultados e decisões da indústria Power R. Ltda. Primeiramente, foram coletadas informações relacionadas às decisões de investimento, estas foram recolhidas dos formulários de decisões preenchidos pelos diretores ao longo dos trimestres. Em seguida, pegamos os dados indicadores da produtividade e desempenho da empresa, são estes o Índice de Produtividade e, de modo secundário, o resultado operacional da empresa.

Foram comparados então os valores relativos aos investimentos em recursos humanos com o Índice de produtividade e resultado operacional daquele período; com o propósito de entender se aumentos nos investimentos teriam impactos diretamente proporcionais na produtividade e resultados da empresa.

5.1 Descrição do experimento

A verificação transcorreu a partir da análise das variações nos investimentos aplicados ao aumento salarial e orçamento social - em forma de treinamento no decorrer dos trimestres do jogo, para descobrir de que forma esta estratégia impactou os resultados nos índices de produtividade.

5.2 Coleta de dados

Na tabela 1 foram apresentados os dados para a primeira parte da análise, referentes às variáveis independentes da análise. Estas são:

- Ajuste salarial por funcionário, diz respeito à remuneração;
- Orçamento social por funcionário, diz respeito aos benefícios sociais e treinamentos dados;
- Investimento total por funcionário.

Tabela 1.
Variáveis independentes para análise

| Período | Nº de Funcionários | Ajuste Salarial Total R\$ | Orçamento Social Total R\$ | Investimento em Pessoas Total R\$ |
|---------|--------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| T1 | 100 | 195.000,00 | 100.000,00 | 295.000,00 |
| T2 | 200 | 690.000,00 | 170.000,00 | 860.000,00 |
| T3 | 325 | 1.312.500,00 | 400.000,00 | 1.712.500,00 |
| T4 | 325 | 1.215.000,00 | 650.000,00 | 1.865.000,00 |
| T5 | 325 | 0,00 | 650.000,00 | 650.000,00 |
| T6 | 475 | 1.560.000,00 | 600.000,00 | 2.160.000,00 |
| T7 | 675 | 2.280.000,00 | 850.000,00 | 3.130.000,00 |
| T8 | 875 | 3.000.000,00 | 1.250.000,00 | 4.250.000,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores

As tabelas 2 e 3 contém as informações sobre as variáveis dependentes:

- O índice de produtividade obtido em cada trimestre, este é diretamente ligado às variáveis independentes e representa uma análise de caráter operacional;
- O retorno sobre investimento em pessoas, este indicador possui um caráter econômico e está indiretamente ligado às variáveis independentes.

Tabela 2.
Variáveis dependentes - Índice de Produtividade

| Período | Índice de Produtividade Obtido | Aumento efetivo da produtividade |
|---------|--------------------------------|----------------------------------|
| T1 | 120,42 | 20,42% |
| T2 | 160,32 | 60,32% |
| T3 | 160,22 | 60,22% |
| T4 | 160,09 | 60,09% |
| T5 | 129,46 | 29,46% |
| T6 | 159,19 | 59,19% |
| T7 | 159,02 | 59,02% |
| T8 | 158,76 | 58,76% |

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3.
Variáveis dependentes - Retorno sobre o investimento em pessoas
(ROI=Lucro/Investimento Total por Funcionário)

| Período | Lucro R\$ | Investimento em Pessoas Total R\$ | ROI % |
|---------|---------------|-----------------------------------|----------|
| T1 | 2.088.199,00 | 295.000,00 | 707,86% |
| T2 | 8.847.731,00 | 860.000,00 | 1028,81% |
| T3 | 20.927.966,00 | 1.712.500,00 | 1222,07% |
| T4 | 7.319.540,00 | 1.865.000,00 | 392,47% |
| T5 | 30.955.170,00 | 650.000,00 | 4762,33% |
| T6 | 40.869.763,00 | 2.160.000,00 | 1892,12% |
| T7 | 54.437.416,00 | 3.130.000 | 1739,21% |
| T8 | 73.702.501,00 | 4.250.000,00 | 1734,18% |

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 4 apresenta a variação percentual de cada variável, de modo a facilitar a análise comparativa.

Tabela 4.
Variação percentual de cada variável

| Período | Investimento em Pessoas % | Produtividade % | ROI % |
|---------|---------------------------|-----------------|----------|
| T1 | 96,67% | 20,42% | 707,86% |
| T2 | 473,33% | 60,32% | 1028,81% |
| T3 | 1041,67% | 60,22% | 1222,07% |
| T4 | 1143,33% | 60,09% | 392,47% |
| T5 | 333,33% | 29,46% | 4762,33% |
| T6 | 1340,00% | 59,19% | 1892,12% |
| T7 | 1986,67% | 59,02% | 1739,21% |
| T8 | 2733,33% | 58,76% | 1734,18% |

Fonte: Elaborado pelos autores

Na figura 2 foram apresentadas as informações da tabela 4. O eixo X possui as informações referentes à variação do investimento em pessoas ao longo dos períodos analisados na simulação. As linhas azul e vermelha apresentam as variações na produtividade e no ROI da empresa.

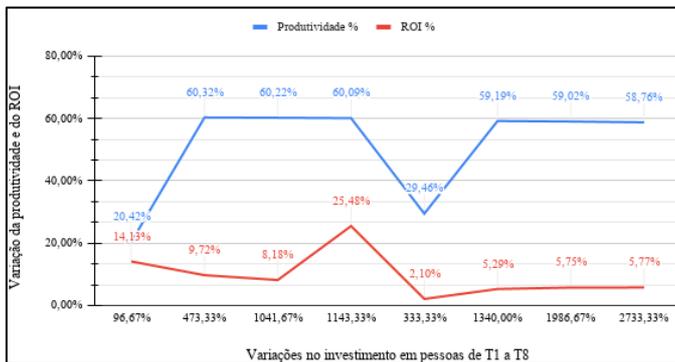


Figura 2. Impacto do investimento em pessoas nos indicadores operacionais e econômicos de uma empresa em um ambiente simulado

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Análise e discussão dos resultados

Como é possível observar na tabela 4 e na Figura 2, do trimestre 1 para o trimestre 2 a variação no investimento em pessoas foi de mais de 300%, o que provocou uma variação de quase 200% na produtividade dos funcionários; neste mesmo período de análise, o ROI sofreu também uma variação positiva, aumentando em cerca de 45%.

Ao observarmos os resultados dos trimestres 2 ao 4, notamos que, embora o investimento em pessoas tenha sofrido variações, a produtividade se manteve relativamente estável, ao passo que o ROI passou de 1028,81% para 392,47%, reduzindo em aproximadamente 61%. Isso se dá, possivelmente, pois o ROI em pessoas é um indicador indireto, sofrendo impacto de outras variáveis além das apresentadas no presente estudo, variáveis estas que podem ter tido um impacto negativo no trimestre 4.

No trimestre 5 o investimento em pessoas sofreu uma considerável queda de 70%, o que provocou uma redução de 50% na produtividade.

Contudo, neste mesmo trimestre, foi observado um aumento de aproximadamente 1.000% no ROI. No trimestre 6 o investimento em pessoas cresceu em 300%, o que provocou um aumento de 100% na produtividade e uma redução de 60% no ROI. E, por fim, dos trimestres 6 ao 8 o investimento em pessoas cresceu novamente, passando de 1.340% para 2.733,33%; contudo, a produtividade e o ROI se mantiveram praticamente inalterados ao longo destes 3 trimestres.

No geral, o que se observou com este estudo foi que os aumentos no investimento em gestão de pessoas produziram relativamente poucas variações na produtividade dos funcionários e no ROI. Em contrapartida, as reduções no investimento provocaram uma grande redução, tanto na produtividade como no ROI sobre pessoas da empresa, o que pode ser observado como um indicativo da insatisfação dos funcionários. Este resultado pode ser, em parte, explicado pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que classificou salários e benefícios como fatores higiênicos; isto é, fatores que não necessariamente conduzem a motivação do colaborador quando presentes, mas podem provocar uma redução da mesma quando ausentes ou reduzidos. No ambiente simulado da disciplina, o investimento em pessoas é resumido em três tópicos: remuneração, benefícios sociais e treinamento, sendo que os benefícios e treinamentos constituem um único orçamento. Portanto, o investimento em pessoas no jogo de empresas no qual este estudo foi realizado é constituído majoritariamente por fatores higiênicos.

6. Conclusões do estudo

A conclusão que podemos tirar com este estudo é de que o investimento no bem-estar das pessoas na empresa é extremamente importante e não deve ser deixado de lado.

O que o trabalho nos mostrou foi que os investimentos em pessoas analisados contribuíram para impedir a não satisfação dos colaboradores. Para que fosse possível aumentar consideravelmente a motivação, e, como consequência, a produtividade e desempenho na empresa, seria necessária a implantação de novas medidas de gestão de pessoas referentes aos fatores motivacionais da Teoria dos Dois Fatores. Segundo Camargo (2009), estes são ligados sobretudo ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo controláveis majoritariamente pelo indivíduo. Por esta razão, se torna difícil aplicá-los no ambiente simulado no qual o estudo foi realizado, pois quem joga são os diretores, e não os colaboradores.

| Fatores Motivacionais | Fatores Higiênicos |
|-----------------------|----------------------------------|
| Trabalho em si. | Condições de trabalho. |
| Realização. | Administração da empresa. |
| Reconhecimento. | Salário. |
| Progresso. | Relações com o supervisor. |
| Responsabilidade. | Benefícios e incentivos sociais. |

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Figura 3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: Kotler (2004)

Contudo, algumas das medidas motivadoras que poderiam ser tomadas seriam acrescentar as opções de dar feedback aos funcionários, de modo a promover o senso de reconhecimento; e a possibilidade de criar promoções para simular o progresso dentro da empresa, conforme mostra a Figura 3.

É essencial a combinação de fatores que impedem a desmotivação e de fatores que a promovem, de modo a maximizar a produtividade e desempenho da empresa. No jogo, tornou-se gradativamente difícil ter um bom resultado em função do mercado altamente competitivo; e, embora os nossos investimentos em recursos humanos tenham sido de fatores majoritariamente higiênicos, eles foram fundamentais para o nosso crescimento no jogo frente à concorrência, e, ainda, permitiram que fossemos a empresa com melhor desempenho.

Referências

- CAMARGO, Denise de. Psicologia Organizacional – Florianópolis: CAPES:UAB, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- HERING S. de Q. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção- PPGEP, UFSC, 1996.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing, São Paulo, 10ª Edição, 2004.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIMA, T. C. S. e MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.
- MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINELLI, Dante P. A utilização dos jogos de empresa no ensino de Administração. Revista de Administração, São Paulo 23(3):24-37, julho / setembro de 1988.
- Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120. p.
- OLIVEIRA, M. A. (2009). Implantando o laboratório de gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18122009-094527/publico/Tese_Murilo.pdf.
- PADUAM, Taisa Cordeiro. Método para Retorno sobre Investimento após a Implantação de Software. 2015. 85 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Cornélio Procópio, 2015.
- PEREIRA, E.; FERREIRA, M. Treinamento de pessoal. ANÁPOLIS / GO, 2014. 30. p. Monografia (Faculdade Católica de Anápolis).
- PONTES, Benedito R. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 8. ed. São Paulo: LTr, 2015.
- PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 3.ed. Rio de Janeiro, 1999. p.10.
- REGINATTO, Antonio Paulo. Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.
- SOUZA, K. R. e KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. issn 0102-6801
- STEFANO, S.; CAMPOS, E.; CHRIST, E. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v.19, n.1, p. 65-88, jan./jun. 2014 - ISSN 1516-2664