

Treinamento como instrumento para o desenvolvimento motivacional das pessoas

Felipe Kupka Feliciano¹, Antonio Marcos Feliciano², Waldoir Valentim Gomes Junior³, Carmem Fossari⁴, Édis Mafrá Lapolli⁵

¹Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Florianópolis, SC – Brasil

²Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Florianópolis, SC – Brasil

³Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Florianópolis, SC – Brasil

⁴Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Florianópolis, SC – Brasil

⁵Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Florianópolis, SC – Brasil

¹felipekfeliciano@gmail.com, ²feliciano.antoniomarcos@gmail.com,
³waldoir@gmail.com, ⁴carmenfossari@yahoo.com.br, ⁵edismafra@gmail.com

Resumo. *O treinamento é um dos processos estratégicos de gestão de pessoas, utilizados para desenvolver as pessoas visando agregar novas competências, ampliando a capacidade individual, coletiva e organizacional. O presente artigo objetiva apresentar este processo como fator de motivação para equipe de trabalho em uma empresa do ramo de relacionamentos com o mercado consumidor. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, realizada por meio de estudo bibliográfico e documental, com levantamento de campo, realizado por meio da aplicação de formulário de coleta de dados. Os resultados apontam para a importância que cada colaborador atribui ao treinamento recebido como instrumento de desenvolvimento motivacional.*

Abstract. *Training is one of the strategic processes of people management, used to develop people to add new skills, expanding individual, collective and organizational capacity. This article aims to present this process as a motivation factor for work team in a company related to the consumer market. The research is characterized as qualitative, carried out by means of a bibliographical and documentary study, with field survey, performed through the application of data collection form. The results point to the importance that each employee attributes to the training received as an instrument of motivational development.*

1. Introdução

No atual estágio do processo de desenvolvimento da sociedade e do mercado globalizado, as organizações empreendedoras necessitam buscar alternativas para acompanhar as mudanças no seu ambiente de atuação. Nesse contexto, o capital humano

passou a ser valorizado e considerado estratégico para ampliar as capacidades organizacionais.

Nesse cenário a gestão de pessoas se fortalece institucionalmente, passando a ter papel estratégico na evolução do capital humano, que, por sua vez, figura como principal ativo organizacional, reforçando sua capacidade de contribuir com o desenvolvimento das organizações.

Na visão de Girardi, Lapolli, Franzoni e Gariba [2009], a gestão de pessoas passou a ser considerada estratégica no âmbito das modernas organizações, na medida em que cada vez mais as empresas passaram a depender das atitudes, dos conhecimentos, da criatividade e tantos outros atributos das pessoas.

No escopo das diversas estratégias da área de gestão de pessoas, o processo de treinamento consiste em um importante elemento facilitador da aprendizagem e motivação individual, se configurando como um fator de geração de valor às organizações.

Entre outros, por meio do treinamento os hiatos de conhecimento organizacional podem ser preenchidos, criando condições para que as organizações se mantenham competitivas. Além desse aspecto, comumente as empresas que avaliam os desdobramentos dos treinamentos, percebem ser um fator gerador de motivação aos colaboradores, potencializando seus efeitos sobre as atividades no ambiente organizacional. Além do efeito motivador, as empresas podem também criar instrumentos compensatórios, incentivando o máximo desempenho das pessoas após processos de treinamentos.

O presente artigo objetivou apresentar o processo de treinamento como fator motivador para equipes de trabalho, e como fator agregador de valor às organizações. Para tal, foi realizada uma pesquisa com equipes de trabalho na empresa Flex Contact Center de Florianópolis, Santa Catarina.

2. Gestão Estratégica de Pessoas

Com o avanço da concorrência global, o caráter estratégico das atividades da área de Gestão de Pessoas passou a ser significativamente contributiva para a competitividade de todo tipo de organização.

Chiavenato [2008] conceitua a Gestão de Pessoas como uma área sensível à cultura predominante nas organizações. Por ser contingencial e situacional, a gestão de pessoas depende de vários aspectos organizacionais, como, a cultura, a estrutura organizacional, o estilo de gestão, entre outros que influenciam e são influenciados pelas intensas relações das pessoas no ambiente de trabalho. Nessa direção, Girardi et al. [2011] considera que a gestão de pessoas em uma organização conduz a definição de políticas e práticas capazes de potencializar a criação e desenvolvimento do conhecimento.

A gestão de pessoas se divide em um grupo de processos os quais objetivam agregar valor ao capital humano, administrando competências e conhecimentos, potencializando capacidades, e, entre outros, fortalece a cultura e o clima organizacional. Chiavenato [2008] propõe a seguinte classificação desses processos: provisão de pessoas, aplicação de pessoas; recompensa de pessoas; desenvolvimento de pessoas; manutenção de pessoas; monitoramento de pessoas.

Ampliando o debate, Feliciano, Gariba e Girardi [2007] e Vergara [2010] afirmam que a eficiência dos processos é melhor percebida quando a organização atua de modo sistêmico. Nesse sentido, a gestão de pessoas proporciona à organização conhecimento, qualidade, flexibilidade e inovação com processos coerentes em relação aos objetivos e estratégias organizacionais, mantendo relação próxima com os principais basilares de toda empresa, quais sejam: missão, visão e valores.

De acordo com Lapolli [2010], Lapolli et al. [2013] e Gomes Junior [2013], a visão sistêmica decorre da ideia da existência de complementaridade entre os processos, na medida em que para se efetivarem necessitam de reciprocidade entre seus elementos, isto significa dizer que tanto os processos, como suas estratégias não surtem o efeito desejado ao serem aplicados isoladamente. Dessa forma, o processo de desenvolvimento, por exemplo, precisa se manter alinhado aos demais processos, para que os colaboradores identifiquem possibilidades de crescimento, tendo convicção de que através do desenvolvimento profissional, a recompensa será uma consequência.

Por certo, no atual momento a área de gestão de pessoas necessita manter íntimo o seu relacionamento com as estratégias e objetivos organizacionais, visando ser assertiva no desenvolvimento das atividades potencializadoras das capacidades humanas.

3. Treinamento como Instrumento de Desenvolvimento

O conceito de treinamento sofreu diversas transformações ao longo do tempo. No passado, o treinamento era considerado apenas um meio de enquadrar determinada pessoa ao preenchimento de um cargo ou função. Com o passar dos anos, o conceito foi ampliado, recebendo importância, sendo percebido como um instrumento usado para alavancar o desempenho profissional de um colaborador e como forma de ampliar a competitividade organizacional.

Nessa direção, Chiavenato [2010] conceitua o treino como um ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Por isso o treinamento é amplamente utilizado como instrumento para mudar o comportamento humano, facilitando a absorção de novos conhecimentos e habilidades.

Para que essa nova percepção conceitual se efetive, se faz necessário uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento profissional, sendo uma ponte de crescimento pessoal, melhorando a autoestima, ampliando o foco na carreira, o engajamento com os propósitos da empresa, além de efetivo aumento nos resultados da organização.

Nessa linha, Tachizawa et al. [2006] consideram que investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações, significa investir na qualidade dos produtos e serviços da empresa, e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas.

De forma simplista, podemos afirmar que um dos objetivos de todo tipo de treinamento é a preparação das pessoas, para executar tarefas. O treinamento também pode ser, individualmente, um fator gerador de oportunidade ao possibilitar a evolução na carreira das pessoas em uma organização.

A partir dessa abordagem é possível afirmar que o treinamento é um instrumento essencial para o desenvolvimento profissional, exercendo influência sobre a motivação dos colaboradores, contribuindo com crescimento e desenvolvimento organizacional.

Chiavenato [2010] indica que há inúmeras estratégias de treinamento utilizadas pelas empresas, com destaque para cinco: leitura; instrução programada; treinamento em classe; computer-based training; e-learning. Na visão desse autor, a técnica mais utilizada continua sendo baseada em programas com o foco em leitura, em que o instrutor transmite o conhecimento e os treinados apenas acompanham o material fornecido, tendo como principal vantagem à máxima exposição de informações, porém possuindo a desvantagem de normalmente os treinados se postarem em posição passiva, sem interação, debates, além de falta de troca de ideias que enriquece o andamento de um treinamento.

A instrução programada utiliza a mesma sistemática da leitura, porém com pequenas frações da informação sendo apresentadas através de questionamentos, geralmente utilizando verdadeiro ou falso, múltipla escolha, entre outras. Possui a vantagem de ter um aprendizado continuado em casa ou onde o treinado acessar o conteúdo, porém mantém a desvantagem da falta de interação entre instrutor e treinados.

O treinamento em classe é realizado em sala de aula, ou seja, fora do local de trabalho, tendo as instruções sendo debatidas, utilizando o conhecimento explícito e tácito. É utilizada pela grande maioria das organizações. A quantidade de horas/aula acaba sendo um instrumento de medição da empresa, do tempo de investimento no desenvolvimento profissional.

O computer-based training conta com o auxílio da tecnologia da informação, transmitindo o conhecimento através de CD's, DVD's, entre outras mídias disponíveis, tendo como ferramentas gráficos, áudios, vídeos, animações e filmes.

O e-learning talvez seja a estratégia mais propagada na atualidade, utilizando todos os recursos tecnológicos disponíveis. São utilizadas plataformas online, onde o colaborador participa de trilhas de conhecimento, utilizando diferentes formas de aprendizado através de dramatizações, simulações, jogos além de estudos de casos, não sendo necessária a participação de instrutores, tendo muitas vezes tutores para o suporte nas atividades.

Para as empresas, o desafio do treinamento não consiste nas estratégias em si, mas sim na aplicação dos seus resultados nas atividades laborais, por isso, a motivação das pessoas precisa ter relação direta com os programas de treinamento.

4. Motivação

A motivação no ambiente organizacional é fundamental para que os colaboradores se mantenham focados no negócio da empresa e atuem de forma criativa e proativa, desempenhando de acordo com as expectativas da empresa. Cabe às empresas a adoção de mecanismos que visem manter permanentemente os colaboradores motivados, estimulando a criatividade, reconhecendo seu potencial criativo por meio de práticas compensatórias, tanto do ponto de vista financeiro e material, como psicológico.

Bassi e McMurrer [2007] e Michelman [2007] consideram que não há uma solução específica para gerir o capital humano, variando conforme a organização, sendo que o segredo da motivação consiste na aplicação de estratégias capazes de integrar os anseios pessoais e profissionais com os da empresa.

Machado et al. [2014], argumenta que o conceito de motivação é de difícil definição, pelo relacionamento intrínseco com o comportamento e desempenho de cada pessoa, envolvendo metas, objetos e visão particular de como alcançar esses objetivos.

A motivação tem caráter individual e está ligada às necessidades individuais, tendo relação com a capacidade de persistência que cada indivíduo possui para satisfazer suas necessidades.

Ao longo do tempo as visões e perspectivas sobre o assunto motivação foram modificando. Se no passado a motivação era percebida como apenas uma forma de recompensa financeira, atualmente, os programas de recompensas das empresas procuram atender as necessidades das pessoas, isto é, atuam para além dos aspectos financeiros. Autores como Maslow [1943], Skinner [1953], Vroom [1964] e Herzberg [1968], considerados clássicos sobre o assunto, contribuíram para a construção teórica do assunto.

Por exemplo, Maslow [1943] e Herzberg [1968], apresentam fatores motivacionais amplos, destacando que as necessidades são amplas e complexas, portanto, para manter os colaboradores permanentemente motivados, os gestores das empresas devem perceber o quão complexas são as necessidades humanas.

Maslow [1943] hierarquiza as necessidades humanas partindo da ideia de que as razões que influenciam o comportamento das pessoas estão relacionadas às suas próprias necessidades, modificando a visão até então vigente. A partir dessa hierarquia, considera que ao indivíduo não ver os primeiros níveis satisfeitos, dificilmente se sentirá motivado para alcançar os demais níveis localizados no topo da pirâmide. Contudo, são justamente esses os níveis que motivam as pessoas à criatividade e à inovação.

Outra teoria baseada em fundamentos muito próximos aos desenvolvidos por Maslow [1943] é a teoria de Herzberg [1968], que aborda as necessidades a partir de duas classificações, quais sejam: fatores higiênicos e motivacionais. Nessa teoria, Herzberg diferenciou a motivação intrínseca da extrínseca.

A motivação intrínseca possui relação com os fatores motivacionais pessoais básicos, isto é, o prazer, a satisfação por ter realizado ou alcançado um objetivo estabelecido. Por seu lado, a motivação extrínseca refere-se aos fatores motivacionais externos, também denominados, recompensa, como uma promoção na carreira.

Nesse contexto, para as empresas convém perceber que no bojo dessas teorias fica evidente a preocupação dos autores com aspectos que caracterizam o bom ambiente de trabalho, como forma de motivar as pessoas.

Pela via da motivação as pessoas exercitam sua criatividade, criando conhecimentos novos, inovando, oferecendo às empresas novas possibilidades negociais. As empresas que não estimulam a criatividade, gradativamente perdem competitividade. Por isso as estratégias motivacionais fazem parte do escopo das ações da moderna gestão de pessoas, que, por exemplo, por meio de ações de treinamento e capacitação, procuram fazer com que as pessoas se mantenham motivadas, apresentando resultados além do esperado.

5. Metodologia

A presente pesquisa assumiu características de estudo qualitativo, realizada por meio de investigação bibliográfica e documental. O levantamento de campo, outra característica metodológica desse trabalho, teve como objetivo, coletar dados primários com os colaboradores da empresa Flex Contact Center, por meio da aplicação de um formulário composto de perguntas fechadas.

Para efeitos éticos e metodológicos, os autores possuem autorização da empresa para realização da pesquisa e divulgação da marca Flex. Os documentos da empresa participante usados como subsídios para a coleta de dados foram todos retirados do site institucional www.flexcontact.com.br.

A empresa participante Flex Contact Center atua no ramo de callcenter. Dentre as inúmeras equipes de trabalho, uma equipe de operação receptiva foi selecionada para participar. Contando com 243 membros, a equipe atua 24h por dia de domingo a domingo através de escalas definidas. Todos os membros dessa equipe atuam em Florianópolis, Santa Catarina. Dos 243 membros, 107 participaram da pesquisa.

A equipe foi selecionada pelo fato de realizar um atendimento dinâmico de venda, suporte técnico e análise financeira, sendo constantemente treinada com novas ferramentas e técnicas de trabalho, possuindo um perfil autodidata, onde a busca do conhecimento é constante, sendo estimulada diariamente pelos seus gestores. Os respondentes foram divididos em grupos de 25 pessoas, uma estratégia para facilitar a participação das pessoas, em que, cada grupo recebeu informações sobre a pesquisa, além de serem apresentados ao formulário de coleta de dados.

6. Caracterização da Empresa: Flex Contact Center

Empresa com sede em Florianópolis/SC, a Flex Contact Center é uma das principais empresas de callcenter do Brasil. Fundada em 2009, tem como principais clientes, organizações financeiras e de telecomunicações, possuindo 12 unidades nos estados de Santa Catarina e São Paulo, com mais de 12 mil colaboradores. Uma de suas principais especialidades são operações de venda. Seus resultados estão firmados com o compromisso com as metas estabelecidas, sendo atingidas através de relevantes investimentos em treinamento dos colaboradores.

O ramo de callcenter é dividido basicamente em três áreas (ativo, receptivo e cobrança), sendo a Flex uma das poucas empresas a atuar com soluções em todas as áreas desse setor: a) **Ativo:** Operações onde o atendente entra em contato com o cliente para realizar venda de produtos, serviços, além de propostas para retorno do cliente à base da empresa; b) **Receptivo:** Operações onde o cliente entra em contato com a central de atendimentos para solucionar problemas, adquirir produtos e serviços. As principais operações receptivas são conhecidas como SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Existem ainda operações onde não existe o contato direto com o cliente sendo chamadas de BackOffice. São serviços executados “por trás” do atendimento, permitindo a resolução de problemas técnicos, produtos e processos; c) **Crédito e Cobrança:** Solução utilizada por instituições financeiras para disponibilizar crédito financeiro, além de cobrança de títulos de dívidas.

A Flex Contact Center tem como missão a construção de soluções de relacionamento, buscando a geração de resultados sustentáveis, além de agregar valor à marca de seus clientes, possuindo a visão de ser a empresa líder em excelência operacional, sendo valorizada por seus profissionais, gerando resultados a todos. Seus valores são o profissionalismo, lealdade, felicidade, flexibilidade e o respeito, conforme publicado em seu site.

A Flex utiliza uma estratégia mista de treinamento, convergindo o treinamento em classe e o e-learning. A escolha da metodologia do treinamento utilizada em cada turma, passa pela forma com que o cliente (parceiro) solicita o desenvolvimento dos agentes que trabalharão com seu produto.

7. Resultado da Pesquisa

Para facilitar a leitura, cada tópico será apresentado por meio de gráfico e uma breve análise dos resultados obtidos.

A primeira pergunta tratou da forma mais corriqueira de como a empresa promove treinamentos. Apesar do equilíbrio, o treinamento on-line é o formato mais utilizado. Essa é uma das características de empresas desse ramo, que procuram potencializar o tempo de permanência das pessoas no ambiente de trabalho. Os treinamentos em sala de aula e realizados pelos supervisores possuem características mais peculiares, focando aspectos particulares de projetos ou de objetivos de parcerias.

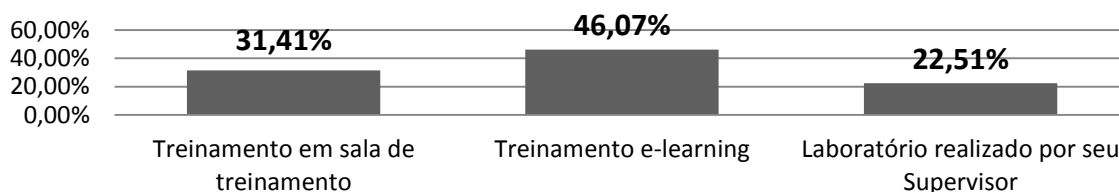


Gráfico 1 – Qual a forma de treinamento que você costuma participar? Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o tempo de empresa de cada colaborador, objeto da segunda pergunta, foi possível verificar que os treinamentos em sala de aula são inversamente proporcionais aos realizados através de plataforma on-line, como verificamos no Gráfico 2. Enquanto que com menos de 3 meses de empresa, o colaborador aponta que 47,76% de seus treinamentos são em sala de aula, o resultado cai para 15,38% ao atingir 2 anos de empresa. O resultado inverso ocorre com o treinamento e-learning em que com menos de 3 meses fica em 38,81% e ao passar os 2 anos chega a casa de 61,54%. Este resultado vem de encontro com a estratégia adotada pela empresa, onde para maior desenvolvimento e conhecimento do produto, os novos colaboradores passam, além do treinamento inicial, por diversos laboratórios em sala de aula para melhor fixação do conteúdo, além de maior interação entre colaboradores.

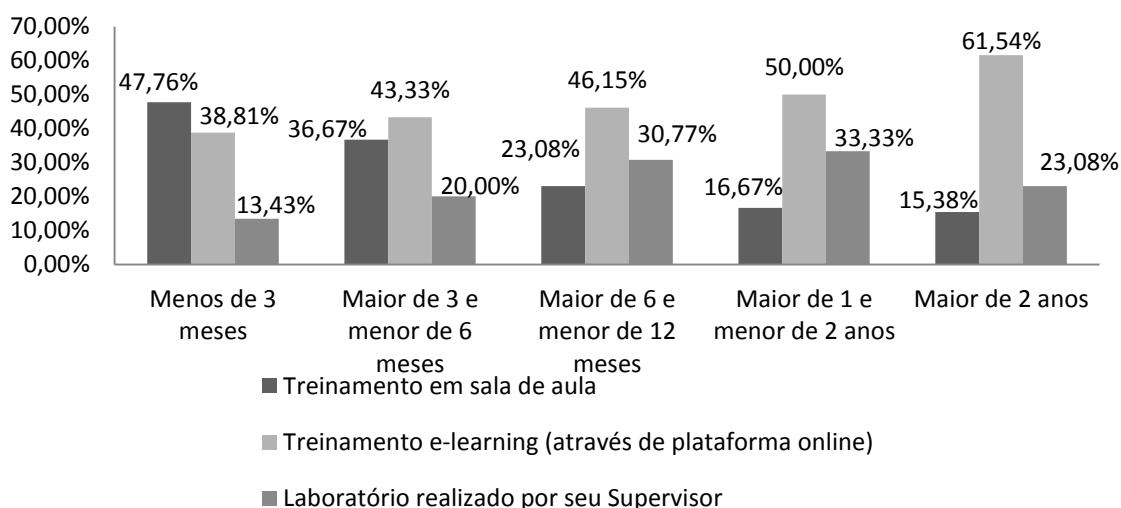


Gráfico 2 – Qual a forma de treinamento que você costuma receber? (Por tempo de empresa) Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 apresenta que aproximadamente 44% dos entrevistados recebem treinamento uma vez ao mês, sendo que 32,71% responderam que recebe treinamento a

cada 15 dias. Este dado comprova a importância que a empresa concede ao treinamento profissional de seus colaboradores. Este tempo pode variar de acordo com a avaliação realizada pelo gestor imediato do entrevistado, onde através de monitorias, são identificadas oportunidades de melhoria no atendimento, elencando prioridades a serem tratadas. Casos críticos são priorizados, encurtando o tempo entre treinamentos.

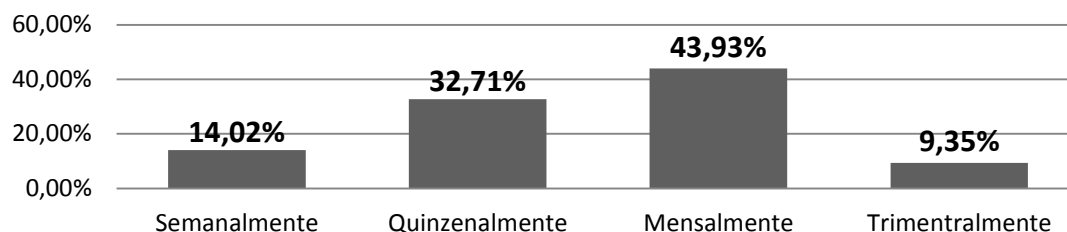


Gráfico 3 – Com qual frequência você recebe alguma forma de treinamento?
Fonte: Elaborado pelos autores.

Aspectos motivacionais foram analisados por meio da pergunta referente ao que mais motiva o colaborador em participar dos treinamentos. Pelo apresentado no Gráfico 4, é possível verificar que aproximadamente 37% dos entrevistados tem como motivação a melhora de seus resultados operacionais, resultando em melhores comissionamentos. É importante destacar que 25% dos colaboradores acreditam que os treinamentos aumentem a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

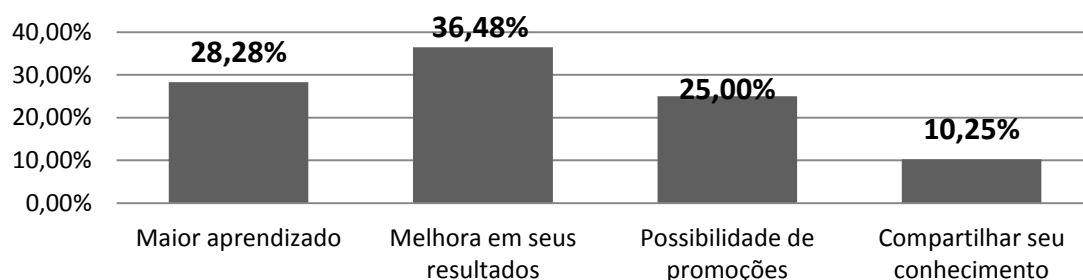


Gráfico 4 – O que mais lhe motiva em participar de um treinamento? (Múltipla escolha) Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o mesmo resultado, relacionando-o ao tempo de empresa do colaborador, pode-se perceber, conforme identificado no Gráfico 5, que quanto maior o tempo como colaborador da empresa, mais o colaborador tem como principal motivação nos treinamentos a possibilidade de promoção funcional.

Evidentemente que a longevidade em uma empresa, possibilita ao colaborador ampliar sua visão sobre a cultura, valores e outros aspectos relativos a constituição da organização, conseqüentemente, facilitando perceber novos objetivos e aplicações para os treinamentos.

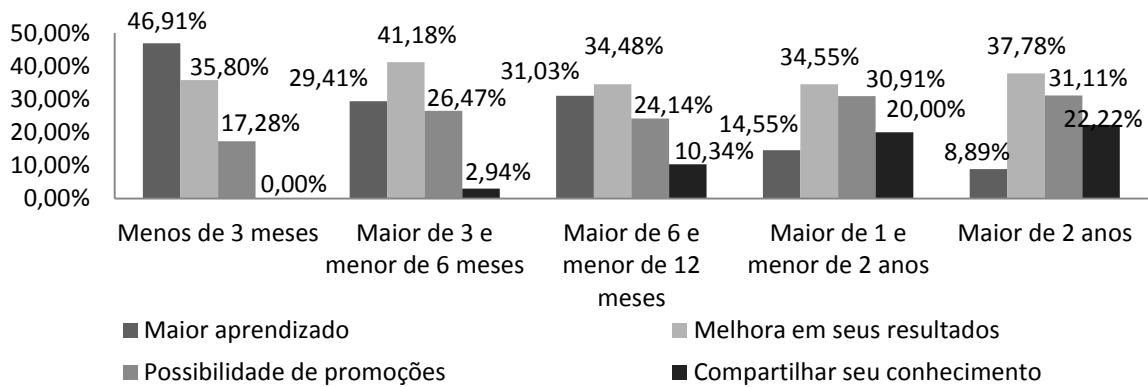


Gráfico 5 – O que mais lhe motiva em participar de um treinamento? (Por tempo de empresa) Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando analisado qual a percepção do colaborador quanto à qual ou quais os principais objetivos que a empresa busca alcançar com a aplicação dos treinamentos, foi possível verificar que existe uma divisão. Conforme o Gráfico 6, 39,05% dos entrevistados acreditam que o principal objetivo consiste no aumento da produção, enquanto que outros 38,57% apontaram que a empresa busca o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

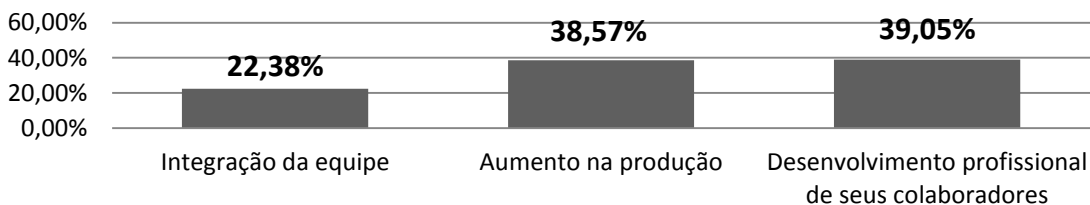


Gráfico 6 – Na sua visão, qual ou quais os principais objetivos sua empresa busca alcançar com a aplicação de treinamentos? Fonte: Elaborado pelos autores.

Como último questionamento fechado realizado, foi pesquisado o resultado dos treinamentos no desenvolvimento da técnica de atendimento dos entrevistados. De maneira significativa, aproximadamente 49% dos entrevistados apontam que sua técnica de atendimento evolui a cada treinamento, como é possível analisar no Gráfico 7. Isso retrata que a empresa está no caminho certo sobre técnicas e metodologias de treinamento, alcançando este expressivo resultado. Apenas 15,89% dos participantes apontam que os treinamentos não possuem melhor formato de aprendizado, refletindo as diversas formas que as pessoas têm de receber a informação.

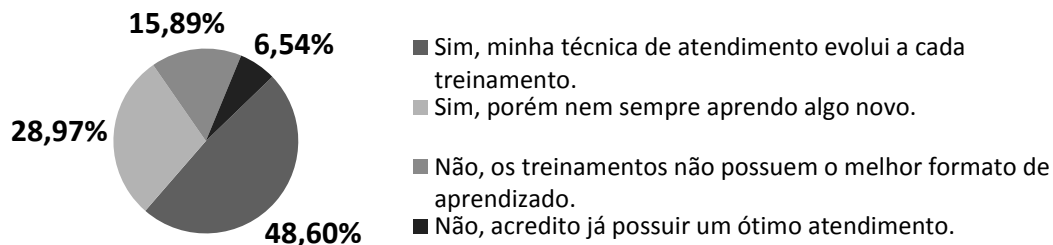


Gráfico 7 – Os treinamentos recebidos modificam sua técnica de atendimento? Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados realizada demonstra o alinhamento da estratégia de treinamento proposto pela empresa com a percepção do colaborador, demonstrando que o treinamento é utilizado como instrumento propulsor de motivação pessoal e crescimento profissional.

8. Considerações Finais

Com base no que foi apresentado, é possível perceber a importância da utilização do treinamento como instrumento de desenvolvimento motivacional de pessoas, sendo uma necessidade indispensável para organizações que buscam além da modernização, o crescimento profissional de seus colaboradores. A criação de estratégias de treinamento capacita a empresa em preparar seus colaboradores para as dificuldades encontradas no dia a dia, bem como o posicionamento da marca no mercado, estando preparada para qualquer oscilação que possa ocorrer.

Uma organização do setor de vendas precisa manter seus colaboradores motivados para o alcance de metas, para prospecção de novos clientes, bem como para a obtenção de crescimento financeiro, para isso o treinamento se torna instrumento fundamental. O desenvolvimento de técnicas de vendas, apresentação e conhecimento de produto, além de alinhamentos operacionais, capacitam o colaborador e aumentam seus resultados, fazendo com que aumentem sua motivação para o crescimento profissional, além de engajamento com o projeto da empresa.

Desta forma, é possível afirmar que iniciando pelas pessoas que compõem o quadro da empresa, o treinamento traz a motivação necessária para que o crescimento e desenvolvimento da organização aconteçam.

Referências

- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FELICIANO, A. M.; GARIBA, C. M. S.; GIRARDI, D. Contribuição sistêmica estratégica da gestão de pessoas nas organizações. In: FACHIN, G. R. B., et al. (org.) Teoria geral dos sistemas: uma abordagem multidisciplinar do conhecimento. Florianópolis: UFSC, EGC Editora, 2007.
- GIRARDI, D. M.; GIRARDI, J. F.; ROSSA, L. B.; GIRARDI, A. F. A atração e seleção de talentos e a criação do conhecimento: As Práticas das Maiores Indústrias Catarinenses In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011. Rio de Janeiro. Resumos... Rio de Janeiro: Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, 2011. p.19.
- GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; GARIBA, C. M. S. Gestão de Pessoas em organizações empreendedoras. In: LAPOLLI, E. M., FRANZONI, A. M. B. (orgs.) Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. Vol.1. Florianópolis: Pandion, 2009.
- GOMES JÚNIOR, W. V. Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências. 2013, 307f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp->

content/uploads/2013/05/Waldoir-Valentim-Gomes-Jr.1.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, jan/fev. 1968.

LAPOLLI, J. Mapeamento de competências: teoria e a prática. Florianópolis, Pandion, 2010.

LAPOLLI, Juliana et al. Gestão estratégica de pessoas na era do conhecimento. In: LAPOLLI, Édis M.; FRANZONI, Ana M. B.; LAPOLLI, Juliana (Orgs.). Gestão de pessoas em organizações empreendedoras. Florianópolis: Pandion, 2013, 23-47. (v. 8).

MACHADO, Edson; FELICIANO, Antonio Marcos; TORQUATO, Miriam;. O despertar criativo como subsídio para à inovação aberta. (In) LAPOLLI, Edis Mafra; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; TORQUATO, Miriam (Orgs.). Florianópolis: Editora Pandion, 2014.

MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. Psychological Review, 50 (4), p.370-396, 1943.

MICHELMAN, Paul. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. (Série Gestão orientada para resultados).

SKINNER, Burrhus Frederic. Science and human behavior. New York: MacMillan, 1953.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VROOM, Victor. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.