

ONBOARDING DIGITAL: DIFICULDADES E DESAFIOS EM INTEGRAR NOVOS COLABORADORES A DISTÂNCIA

LETÍCIA VENDITI ROCHA¹
NATÁLIA PAULA ARROIO²
ANDREZA SILVA DIAS³
LUIS APARECIDO PAIOLI⁴

RESUMO

O presente artigo, tem como objetivo abordar o tema principal sobre *onboarding online*, as dificuldades e desafios dos novos integrantes dentro da empresa e como a pandemia do Covid - 19 afetou empresas que antes realizavam todo seu processo de integração presencialmente. Para obter as informações necessárias, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com autores da área de Recursos Humanos no qual abordam sobre o tema proposto, dentre eles está Idalberto Chiavenato, dentre outros. Mediante a análise das referências bibliográficas, foi possível identificar como os novos colaboradores se sentem ao *onboarding online*, analisar as dificuldades que empresa e colaborador possuem, buscando assim conscientizar as organizações dos benefícios de se promover uma integração eficiente para seus funcionários.

Palavras-chave: Autores; Novos colaboradores; *Onboarding online*.

ABSTRACT

This article aims to address the main theme about online onboarding, the difficulties and challenges of new members within the company and how the Covid - 19 pandemic affected companies that previously carried out their entire integration process in person. In order to obtain the necessary information, a bibliographic research was carried out with authors from the Human Resources area in which they address the proposed theme, among them is Idalberto Chiavenato, among others. Through the analysis of bibliographic references, it was possible to identify how new employees feel about online onboarding, to analyze the difficulties that the company and employee have, thus seeking to make organizations aware of the benefits of promoting an efficient integration for their employees.

Key words: Authors; New employees; Onboarding online.

¹Graduanda em Tecnologia em Gestão Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC São Carlos. E-mail: leticia.rocha5@fatec.sp.gov.br.

²Graduanda em Tecnologia em Gestão Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC São Carlos.

³Docente, Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC São Carlos.

⁴Docente, Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC São Carlos.

INTRODUÇÃO

A administração de Recursos Humanos passou por diversas mudanças ao longo dos anos com estudos e pesquisas realizados por grandes estudiosos. Para Limongi (2012), as pessoas passam a ser parceiras da organização, um diferencial competitivo e não apenas uma ferramenta de trabalho.

Ao longo das últimas décadas, ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional. Se antigamente o ser humano era considerado mais uma peça na imensa engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva. Já não há mais dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial (LIMONGI, 2012, p.65).

A chegada da era digital trouxe novos desafios às organizações e cedo ou tarde o trabalho remoto chegaria e passaria a ser uma realidade nas empresas. O trabalho remoto pôde provar sua eficiência e muitas das organizações considera ou já considerou o trabalho remoto definitivo para seus funcionários e a barreira que antes dificultava a procura de novos talentos, não existe mais. Isso porque, a virtualização facilitou a procura de profissionais fora da cidade. Agora, é possível contratar fora da cidade, estado e até mesmo país.

Mas não basta apenas contratar e realizar todo o processo de admissão. É preciso integrar o funcionário na equipe. Quando o novo colaborador entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração (TAMAYAO e PASCHOAL, 2003).

Sabendo que cada novo colaborador que ingressa na organização, precisa de uma atenção especial, é necessário realizar sua adaptação por meio da aprendizagem das políticas da empresa na qual agora ele está inserido. Diante desta situação, surge

a necessidade de se adaptar à nova realidade que lhes foi imposta proporcionando assim boas condições de desenvolvimento do novo colaborador.

Assim, o objetivo deste artigo é compreender a importância do *onboarding digital* e identificar as dificuldades que os colaboradores e empresa podem ter durante este processo e conscientizar corporações da importância de um programa de integração bem executado e como este processo pode contribuir com o desempenho do novo colaborador.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa utiliza o método de pesquisa bibliográfica para a realização da revisão de literatura sobre onboarding, os livros consultados foram de autores que falam sobre o Processo de Integração, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos e sobre o E-Learning.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002. p.31).

Gestão de Recursos Humanos

Para Limongi (2012) a área de gestão de pessoas se desenvolveu nos últimos anos, passando de atividades operacionais como "registrar carteira" para ações estratégicas que envolvem grandes responsabilidades.

As pessoas são o recurso inteligente, vivo e dinâmico das organizações. Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas se destacam por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2016, p. 17)

A área de recursos humanos tem passado por muitas transformações nos últimos anos. “O objetivo principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas hoje, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais” (RIBEIRO, 2008, p. 01).

Com a evolução das teorias comportamentais e estudos na administração, as pessoas passam a ser parceiras da organização, a ter mais autonomia, participação nas tomadas de decisão e deixando de ser custo para ser um lucro.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As Organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. (CHIAVENATO, 2015 p.11)

Lidar com a complexidade humana é um dos maiores desafios exigidos não só no ambiente corporativo, mas também na vida pessoal. Isso porque lidar com pessoas não é uma ciência exata, pessoas não seguem padrões.

O profissional de Recursos Humanos deve saber diferenciar as pessoas com as quais lida no dia a dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si e contam com uma história particular e diferenciada, conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. O profissional de Recursos Humanos deve considerar as "pessoas como pessoas", e não como meros recursos da organização (RIBEIRO, 2008 p. 01 - 02).

Ainda para Ribeiro (2008) a área de recursos humanos deixou de ser aquele departamento rígido e fechado para o restante da organização para ser uma área estratégica focada no desenvolvimento dos funcionários.

Cabe às organizações, através de uma contínua interação com as pessoas, criar para elas o estímulo e as condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal. A organização ao desempenhar seu papel, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas (DUTRA, 2017, p.18).

Segundo Chiavenato (2014, p.122) “O sucesso das organizações depende das pessoas. A maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do sucesso e da competitividade”. Por este motivo, reter os talentos na organização é questão de sobrevivência. Hoje, o lucro é o resultado de um bom trabalho executado por pessoas com competências essenciais à organização.

Onboarding – Processo de Integração

Antes de o funcionário ingressar na empresa, ele primeiramente tem que ser atraído por ela, por exemplo, remuneração salarial, benefícios oferecidos, crescimento profissional, entre outras questões. Com uma ótima cultura organizacional esse funcionário se sentirá atraído pela empresa e irá dar seu melhor para ser contratado e permanecer nela. Freitas (2002) conhece que a cultura organizacional significa perceber os diversos elementos que permitem visualizá-la, identificá-la, e que também são utilizados na integração dos empregados. Os principais elementos que constituem a cultura de uma organização são os valores, crenças e normas. Os valores podem ser compreendidos como padrões de desempenho e qualidade, as crenças são aquilo que a organização tem como verdade, e as normas, são as regras que norteiam o comportamento do grupo.

A cultura organizacional é a chave para um processo eficaz de socialização dos funcionários que é realizado por meio das atividades dos programas de integração que cada organização desenvolve, já que um processo leva ao outro, aponta Freitas (2002).

De acordo com Lacombe (2005) destaca que o processo de integração abrange em informar ao novo colaborador os objetivos, as políticas, os horários de trabalho da empresa e instruindo sobre sua cultura, visão e missão, são de grande importância para a adaptação na empresa, os benefícios que a mesma oferece a seus colaboradores (plano de saúde, vales alimentação e refeição, planos médicos e odontológicos, entre outros), organograma, informações sobre os serviços/produtos prestados e para finalizar esse processo é realizado um tour pela organização.

O objetivo da integração na empresa é fazer com que esse novo colaborador crie um vínculo para começar a se adaptar ao novo ambiente de trabalho. Para Ribeiro (2008, p.95) “As políticas básicas da empresa devem ser explicadas ao novo empregado. Isso vai ajudar a se adaptar mais rapidamente ao ambiente”.

Segundo Faraco (2014):

Programa de integração: são programas intensivos de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizar com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura de organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. [...]. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros de funcionários (FARACO, 2014, p.118).

O processo de integração dos colaboradores é muito importante, pois se ele for falho, o novo colaborador pode se sentir deslocado, não entendendo sobre a empresa e quais os processos que ela realiza para atender ao consumidor, gerando assim, a dúvida nesse colaborador de como executar seu trabalho.

Para Robbins (2002), a organização tem a necessidade de ajudar seus novos membros a adaptarem-se à cultura organizacional e esse processo é chamado de socialização. Para o autor, o momento mais difícil para o funcionário, é o momento de entrada na empresa, pois é nesse momento que a empresa tenta encaixar esse novo funcionário, e os que não se encaixam correm riscos de serem desligados futuramente.

Programa de Integração

Gil (2009), ressalta que “os programas de integração cada vez mais passam a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações etc.” Entretanto, para se ter uma boa integração e fazer com que o novo colaborador se sinta à vontade na nova empresa na qual irá trabalhar, é preciso se ter um bom programa de integração. Um processo de integração bem elaborado trará

bons resultados à empresa. Nota-se um engajamento muito grande nos novos colaboradores quando é apresentado a empresa antes de tudo, pois eles entendem como são importantes para aquele local e passam a dar o seu melhor, para ele e a empresa crescer, sendo assim, ele passará a saber que faz parte do time.

Um programa de integração bem elaborado é um programa no qual é feito com uma linguagem clara e objetiva, no qual o público – alvo entenda a mensagem que está sendo transmitido, esse programa pode durar alguns dias ou até meses dependendo do cargo ocupado. Chiavenato (2002, p.512) diz que “O treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”.

Gil (2009) confirma esta ideia, quando define que a integração é um processo educacional em curto prazo que possibilita que o indivíduo entenda com clareza as atividades da empresa e o que se espera dele, a absorção adequada do colaborador pode facilitar o seu futuro relacionamento com as áreas da empresa, facilita também no entendimento como a empresa, os produtos ou serviços funcionam, ou seja, um bom Programa de Integração é muito mais do que repassar as informações da empresa aos colaboradores, a organização precisa ter estratégias e metodologia para o engajamento dos novos colaboradores.

Para se ter um bom programa de integração exige-se um planejamento das atividades, e segundo Tachizawa (2006) são quatro as etapas de elaboração de um programa de treinamento: diagnóstico das necessidades, programação, execução e avaliação. Para esse autor é o ciclo PDCA (Planejar-Fazer-Verificar-Agir), que consiste em uma sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo desenvolvido na organização. É uma ferramenta que auxilia na organização do processo de implementação de melhorias ou programas porque fornece uma diretriz para a sua condução de forma objetivada.

Chiavenato (2004) cita alguns pontos que podem ser abordados no programa de integração e descritos no manual do colaborador:

a) Boas-vindas ao novo colaborador e sua apresentação a seus novos colegas de trabalho;

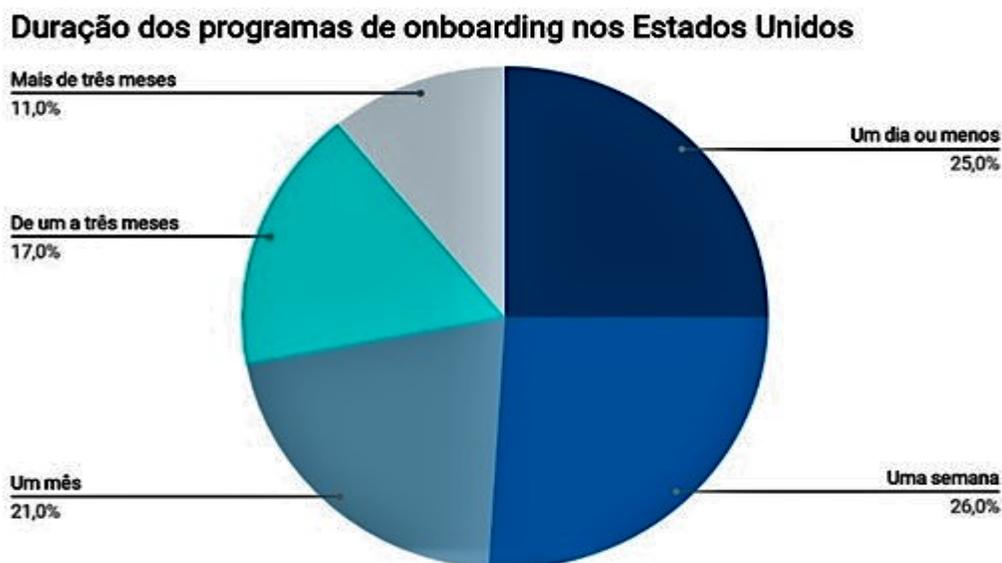
- b) Apresentação da história da empresa junto com sua estrutura, os departamentos, organograma e fluxograma;
- c) Apresentação da Missão, Visão, Valores, Objetivos e Estratégias;
- d) Apresentação dos cargos e funções, junto com os líderes de cada setor;
- e) Explicação e demonstração dos benefícios que a empresa fornecerá ao colaborador;
- f) Canais de comunicação disponíveis entre colaboradores, chefias e diretoria; e,
- g) Sempre deixar claro aos colaboradores que o RH da empresa está aberto a novas ideias e sugestões.

Lembrando que as apresentações não podem ser muito longas, pois pode ficar apresentações muito longas e o funcionário pode não ficar entretido e acabam não captando as informações desejáveis.

Em seu livro sobre Gestão de Pessoas, Chiavenato (2004, p. 179) diz que em caso do novo colaborador ser de níveis de gerência ou diretoria, o período de integração pode ser mais longo, pois ele deverá permanecer um determinado tempo em cada setor da empresa para conhecer e terá um tutor específico para acompanhá-lo.

Uma pesquisa feita pela *CareerBuilder*, nos mostra que as empresas sentem a necessidade de um processo de onboarding mais estruturado para receber seus novos colaboradores. A pesquisa realizada em 2017, incluiu uma amostra de 2.300 entre gerentes de contratação e profissionais de recursos humanos de setores e tamanhos de empresas no setor privado.

O gráfico abaixo apresenta o tempo investido dessas empresas americanas no processo de integração.

Figura 1. Gráfico da duração dos programas de onboarding nos Estados Unidos.

Fonte: Great Place to Work, 2019.

Dificuldades da Integração *E-Learning* e Soluções

Um bom processo de integração demanda tempo, planejamento e organização. Se antes este processo quando feito presencialmente era difícil, realizar a integração *online* é ainda mais desafiador. É necessário treinar o novo colaborador para que ele esteja alinhado com a organização e se sinta acolhido

Para Weiss (2006, p.117) o treinamento tem o objetivo de “adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais”.

Um processo de integração mal-feito ou incompleto pode ocasionar em retrabalho, má impressão do colaborador com a empresa, desmotivação e até mesmo o desligamento trazendo o *turnover* como consequência. Para Choo (2006) o aprender dentro de uma organização ocorre em várias situações, as empresas precisam ter a capacidade de inovar e crescer, o *e-learning* se torna uma capacidade de aprendizagem individual que está ocorrendo dentro das organizações, e sendo

aplicado não apenas na forma de integração, mais sendo muito usado na área de Treinamento e Desenvolvimento.

Segundo Downes (2005) o *e-learning* é uma forma de aprendizado à distância, que utiliza recursos computacionais ou audiovisuais para promover o aprendizado a uma pessoa ou um grupo. O mesmo autor afirma que o processo de integração, também pode ser realizado de forma *e-learning*. O meio virtual vem abrindo grandes possibilidades para todos, como por exemplo, aprendizado e convivência, mudando assim as aulas presenciais e até mesmo a forma das empresas trabalharem e se comunicarem. Antes algo que só poderia ser feito de forma presencial, hoje com todas as tecnologias que temos isso tudo mudou.

Pimentel e Santos (2003) conceituam *e-learning* como ferramenta indispensável para prover, de forma rápida, treinamento a profissionais. É a forma de entregar conteúdo via todo tipo de mídia eletrônica, incluindo Internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio/vídeo, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas, visando o treinamento baseado em computador e na Web, caracterizado pela velocidade, transformação tecnológica e suporte às interações humanas.

Para Almeida (2003):

O *e-Learning* é uma modalidade de educação à distância com suporte na internet que se desenvolveu a partir de necessidades de empresas relacionadas com o treinamento de seus funcionários, cujas práticas estão centradas na seleção, organização e disponibilização de recursos didáticos hiper mediáticos (ALMEIDA, 2003, p.6).

De acordo ainda com Pimentel e Santos (2003) com o *e-learning*, antes de o colaborador ingressar na empresa, pode ser encaminhado a ele um manual dessa integração digital, explicando como irá funcionar todas as etapas que ele passará, pode – se também receber em sua residência um kit de boas-vindas, com folhetos da empresa, caneca, EPI's que ele precisará para fazer o trabalho *home office*, entre

Após a introdução, é necessário que a gestão coloque em prática sua criatividade, para atrair a atenção desses novos colaboradores. É necessário enviar um *e-mail* a eles, informando por onde será feita essa recepção virtual (aplicativo, plataforma, software ou algum site específico). Nesse *e-mail* também pode conter

vídeos sobre a empresa, informes sobre a cultura organizacional, o time que compõe a empresa (organograma) e fotos dos novos colaboradores que estão ingressando com ele.

Sendo assim ele pode se conectar a qualquer hora e qualquer lugar com sua nova empresa, a apresentação das ferramentas que ele trabalhará também é necessário, pois ele já começa a se familiarizar com elas, ferramentas essas que podem ser de chat, de armazenamento, programas para vídeo chamada ou até mesmo um software específico dependendo da empresa.

O último passo é a integração da equipe, na qual se apresenta aos gestores, eles se apresentam aos novos colaboradores dando a informação de como funciona o ambiente de trabalho, falando sobre seus conhecimentos, realizando-se uma troca de ideias de ambas as partes. Pode-se fazer uso de uma dinâmica nesta etapa.

Após essa apresentação da empresa, gestores, ferramentas, peça ao novo colaborador um feedback do que ele achou dessa integração digital, essa parte é muito importante, pois sabendo a opinião deles, a empresa pode melhorar em alguns aspectos ou até mesmo corrigir o que está ruim.

Para Chiavenato (2004), nas últimas décadas houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de RH devem saber lidar com as mudanças se querem realmente contribuir com as suas organizações.

Nessa citação Chiavenato sugere que as organizações terão que se adaptar às novas mudanças caso queiram continuar no ambiente corporativo, por isso é importante ter essa modalidade de *e-learning* pois está crescendo e em alta no mercado.

CONCLUSÃO

O *onboarding* é o primeiro contato e socialização do novo funcionário com o restante da organização, com ele é possível a interação e também a apresentação da

empresa para o novo colaborador, sua cultura, processos, objetivos, missão, visão, valores. *Onboarding* é adaptar o funcionário a nova rotina que pode envolver diversas etapas. Através das pesquisas bibliográficas realizadas, podemos concluir a importância de um processo de integração para o novo colaborador e seus resultados positivos para ambos, além de ser completamente possível realizá-lo de forma totalmente remota. Os novos colaboradores acabam precisando de um período de adaptação ao novo ambiente ao qual irá trabalhar. A modalidade *e-learning* chegou para ajudar muitas empresas nessa nova era digital. Com trabalhos *home-office* por conta da pandemia do Covid – 19, as organizações tiveram que se adaptar ao meio virtual para dar sequência no andamento de sua empresa e não ter tanto prejuízo com as paralisações que tiveram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem.** Educação e Pesquisa.vol.29n.2São Paulo jul. /dic.2003, p.327-340.

ARINS, Bruno. **Programa de Onboarding: como a integração impacta o colaborador.** GPTW, 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/programa-de-onboarding-impactos/>>. Acesso em: 17/mai/21

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** Ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** São Paulo, Editora Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Editora Manole, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469/>. Acesso em: 10/out/20

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>. Acesso em: 20/out/20

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo: Editora Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>. Acesso em: 20/out/20

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2006

DOWNES, Stephen. **E-Learning 2.0. ELearn Magazine**. 2005

DUTRA, Almendra; DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, G. **Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros**. 1. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 10/out/20

FARACO, Adroaldo. **Administração empresarial e de Recursos Humanos Completa e Atualizada**. 3ed. Balneário Rincão: Do autor, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002
Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=oB5x2SChpSEC&oi=fnd&pg=PA6&dq=info:YId7pQb-PpcJ:scholar.google.com&ots=ORPZ1qfsk0&sig=bY_aqinbzBVkKujtlaSLTgFmjY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 20/mar/21

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI, F.A.C. **Prática de Recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. 1. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/>. Acesso em: 10/out/20

PIMENTEL, C. C. Santos, N. (2003). **E-Learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento**. Rio de Janeiro: UERJ

RIBEIRO, Lima. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178908/>>. Acesso em: 20/out/20>

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

TAMAYO, A.: PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. In: revista de administração contemporânea [on-line]. 2003, vol.7, n. 4. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&tlng=pt>. Acessado em 10/out/20>

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada as estratégicas de negócios**. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEISS, Cristina Aiach. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo, Pearson, 2006.