

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MODELO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES
ADMINISTRATIVAS NA IGREJA PRESBITERIANA DO
SETOR BUENO**

Aluno: Igor Saraiva da Conceição
Orientador: Profº Esp. Saul Matuzinhos de Moura

Aparecida de Goiânia, 2018

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MODELO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES
ADMINISTRATIVAS NA IGREJA PRESBITERIANA DO
SETOR BUENO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Saul Matuzinhos de Moura.

Aparecida de Goiânia, 2018

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Igor Saraiva da Conceição

**MODELO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES
ADMINISTRATIVAS NA IGREJA PRESBITERIANA DO
SETOR BUENO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Saul Matuzinhos de Moura

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor- Orientador Esp. Saul Matuzinhos de Moura

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2018

RESUMO

Este artigo fala sobre a importância de uma gestão administrativa contemporânea com foco na descentralização das tomadas de decisões dentro dos departamentos, com base em um estudo de caso, que foi realizado na Igreja Presbiteriana do Setor Bueno. Os recursos humanos possui uma relevância bastante importante dentro da empresa, onde a vitalidade da organização está nas mãos dos colaboradores, influenciando nos resultados da empresa. O presente artigo enfatiza como a administração descentralizada traz benefícios à curto prazo e através de entrevistas, análises e incluso aos processos foi possível identificar o perfil da organização perante a atual conjuntura do mercado. Com as informações adquiridas, foi possível elaborar um planejamento estratégico e elucidar as prioridades que a empresa necessita, e com auxílio de métodos de pesquisa e ferramentas de gestão como Matriz GUT e o método 5W2H para finalizar a análise das proeminências na qual necessitava de capacitação e por fim executar o planejamento estratégico.

Palavras chaves: Gestão organizacional, Planejamento estratégico, Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article discusses the importance of a contemporary administrative management focused on the decentralization of decision making within departments, based on a case study, which was carried out at the Presbyterian Church of the Good Sector. Human resources has a very important relevance within the company, where the vitality of the organization is in the hands of employees, influencing the results of the company. The present article emphasizes how the decentralized administration brings benefits in the short term and through interviews, analyzes and even processes it was possible to identify the organization's profile in the current market environment. With the information acquired, it was possible to elaborate a strategic plan and elucidate the priorities that the company needs, and with the aid of research methods and management tools such as GUT Matrix and the 5W2H method to finalize the analysis of the prominences in which it needed training and in order to execute the strategic planning.

Keywords: Organizational management, Strategic planning, People management.

INTRODUÇÃO

A cada dia que passa, a gestão organizacional está em constante mudança, devido à alta competitividade no ambiente de mercado. Como estratégia de sobrevivência, os gestores das grandes e pequenas empresas estão sempre idealizando novas propostas de gestão e alinhando o planejamento estratégico, para manter-se em alto nível, nesse ambiente de mercado bastante competitivo, seja qual for o segmento da organização.

O planejamento estratégico, como a gestão de pessoas, é algo que deve ser trabalhado diariamente dentro das empresas. A qualidade do trabalho está sendo desenvolvida e executada na parte operacional ou na gestão administrativa, definindo a imagem da organização. Atualmente, o mercado de trabalho evolui constantemente em vários aspectos e o resultado disso é a requisição de uma maior flexibilidade do planejamento estratégico e um desempenho de alto nível dos seus colaboradores.

A velocidade da mudança no ambiente de mercado vem solicitando às empresas, uma mudança de postura no método da gestão, exigindo novas competências pessoais e específicas para determinados cargos, sendo responsabilidade da empresa, esse incentivo no próprio ambiente de trabalho. Essa competição faz com que as organizações incluam dentro do seu planejamento, os recursos humanos, já que a atual conjuntura apresenta uma época contemporânea onde a figura do homem é encarada como algo vital na vida da empresa, deixando de ser aquela antiga figura de trabalho braçal na era industrial.

Trabalhando com essa perspectiva, o presente artigo científico visa a área da gestão organizacional em sua totalidade, com um foco maior na gestão de pessoas, utilizando esse, como uma ferramenta inteligente na condução da empresa e impulsionando os resultados positivos nos processos da organização. O objeto de estudo em questão é a Igreja Presbiteriana do Setor Bueno, que exerce atividades religiosas e filosóficas que desde a sua fundação em 1994, é uma das referências no meio protestante em instituições religiosas na cidade de Goiânia.

Através do estágio e dos métodos de aquisição de informação utilizados, foi constatado que a organização não incluía seus colaboradores e voluntários em seu

planejamento estratégico e, como consequência, havia uma centralização na tomada de decisões e o diálogo com o operacional era carente. O resultado desse modelo até então adotado pela organização, implicava na falta de agilidade nos processos e um maior tempo na falta de respostas por parte da diretoria eclesiástica da organização.

A partir da observação participante foi possível ver na prática, a realidade do trabalho desenvolvido e a velocidade de como os processos dentro da organização se encaminhavam. Tendo esse primeiro método de pesquisa como base, foram analisados diversos pontos interessantes para potenciais melhorias, já que uma vez incorporado ao processo, tornou-se possível o acesso à situação real.

Paralelo à essa ferramenta, foi elaborada uma entrevista não estruturada, realizada junto aos colaboradores da organização, que possibilitou o entendimento da perspectiva do colaborador ou voluntário sobre o andamento dos processos, onde o entrevistado teve a oportunidade de apresentar uma potencial melhoria e algum descontentamento na operação, com o intuito de aproximar o operacional da diretoria estratégica da organizacional, visando uma maior participação nos planejamentos estratégicos e capacitando novas lideranças no meio operacional.

METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do latim “*methodus*” cujo o significado é “caminho ou via para a realização de algo”. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O estágio supervisionado forneceu uma visão bastante ampla da organização, com isso foram utilizados dois mecanismos de pesquisa: entrevista e observação participante, ambas sendo utilizadas dentro da empresa, focando na melhoria dos processos. Através de uma entrevista não estruturada, foram feitas perguntas para aproximadamente 15 pessoas que atuam dentro da organização, visando identificar as qualidades da empresa e o descontentamento dos colaboradores perante a administração estratégica. Segundo Goode e Hatt (apud

Marconi e Lakatos, 2003, p. 196), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

A partir da observação participante, foi obtido um contato real com o grupo participando das atividades vivenciadas pelos colaboradores. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 194):

Observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está participando e participa das atividades normais deste.

Após as informações serem coletadas através da entrevista aliada à observação, foi possível estabelecer o objetivo e definir as metas encaixando dentro do planejamento visando melhorar o relacionamento entre a diretoria eclesiástica com os colaboradores e voluntários da organização, visando maior ênfase na interação do estratégico com o operacional.

REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo é dedicado à revisão bibliográfica, que apresenta os fundamentos teóricos necessários para a elaboração da solução que é expressa nos resultados de pesquisa do artigo.

GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional engloba a administração de uma empresa ou negócio que, tem como responsabilidade, o alcance de resultados favoráveis, assertivos e rentáveis para a organização. Englobado nessa esfera, existem diversas tecnologias e métodos para administração de uma empresa ou negócio, com o intuito de maximizar o desempenho da organização. Antes de adotar uma nova postura dentro da empresa, deverá ser considerado que todas as organizações se diferenciam umas das outras.

Segundo Garcia (2012), essas variáveis se dão pelo fato de que pessoas, estrutura e situações são a base da organização de uma empresa. Seguindo essa linha de raciocínio através de um contexto histórico, poderá ser citado o surgimento

da escola das relações humanas, no ano de 1927, em Hawthorne, cidade de Chicago. Com essa experiência foi possível ter uma visão macro do comportamento humano quando exposto a determinadas experiências na fábrica da Western Electric, empresa de equipamentos e componentes telefônicos.

Ainda segundo o autor, o coordenador da pesquisa, médico e antropólogo Elton Mayo ficou à frente dessa experiência e lá ele percebeu que os colaboradores estavam constantemente fadigados, estressados, com excesso de trabalhos e uma alta rotatividade de pessoas nas funções por conta da má condição de trabalho fornecida pela empresa.

Segundo Motta (*apud* ARAÚJO, 2011, p. 8):

Tais experiências aconteceram em função da necessidade de se analisar a relação da produtividade com a iluminação no local de trabalho. O homem era encarado com uma unidade isolada e sua experiência poderia ser influenciada por: (a) movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho; (b) fadiga; e (c) deficiências do ambiente físico.

Com essa análise apresentada no trecho anterior, fica explícito que uma organização funciona através de pessoas, e pessoas carregam consigo cultura, mentalidade, inteligência. Seguindo esse pensamento, Chiavenato (2014, p. 309), diz que:

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo, passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio.

Conforme apresentado acima, fica claro que a interação do mais simples colaborador no processo da organização, afeta consideravelmente os resultados na empresa e que ao gerir uma organização, o profissional administrativo não terá de lidar apenas com a parte física da organização, como exemplo as despesas operacionais, manutenção entre outros, e que o papel dele na organização vem de fora para dentro, no ato da contratação do colaborador até a capacitação e desenvolvimento dele.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área que tem passado por muitas mudanças ao longo dos anos, é uma parte da administração que deixou de lado o foco de apenas recrutar e contratar pessoas para dentro das organizações, hoje essa área tem sido fundamental para a vida útil da empresa.

Mas o que vem a ser gestão de pessoas? Esse conceito está ligado a um conjunto de métodos, competências e técnicas com o objetivo de potencializar o capital humano e administrar os comportamentos internos nas empresas. Chiavenato (2014, p. 8), conceituou:

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e a cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis.

Atualmente, as organizações vêm mudando seu conceito de estratégia e acrescentando a participação dos colaboradores em seu processo de tomadas de decisões, isso por que os funcionários estão diretamente ligados ao trabalho, esforço e alcance de metas e objetivos da organização. Muitos gestores de grandes empresas não se atentaram que as pessoas dentro das organizações são o principal ativo, com isso, há uma necessidade de conscientizar esses gestores da importância dos colaboradores dentro da organização.

Hoje, as organizações vêm enfrentando inúmeros desafios, entre eles a busca pela satisfação de seus clientes e uma apresentação ativa no mercado que os diferencie de seus concorrentes. O papel do gestor de pessoas vem para identificar potenciais colaboradores que venham a reforçar os processos na organização, com isso o treinamento desses colaboradores é essencial para a vitalidade da empresa. Mintzberg (1995) menciona que quando um corpo de conhecimentos e um conjunto de habilidades para determinado trabalho são organizados, o trabalho fica simplificado e de fácil aprendizagem.

Como ficou exposto no trecho anterior, o papel da gestão de pessoas na vida dos colaboradores é algo fundamental e imprescindível para uma empresa, pois é a partir das pessoas, que se constrói uma organização de sucesso. Barçante e

Castro (1995, p. 20) enfatizaram dizendo que: “ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados”. Com isso fica exposto que, para se obter uma boa performance no ambiente de mercado, a empresa deverá ceder àquele colaborador um ambiente de trabalho onde ele coloque em prática tudo que já aprendeu.

5.3 GESTÃO DESCENTRALIZADA

Os termos centralização e descentralização tem sido bastante utilizados nas organizações contemporâneas, contudo, qual a vantagem de descentralizar uma organização? Mintzberg (1995, p. 102), diz:

Simplemente porque nem todas as decisões podem ser compreendidas em um centro, em uma única mente. Algumas vezes algumas a informação necessária não pode ser trazida a tempo para esse centro, talvez porque muitas delas sejam difusas e difíceis de transmitir.

A gestão descentralizada muda a forma de como os profissionais atuam dentro das empresas e como eles lidam com as tomadas de decisões. Durante muito tempo, o mundo corporativo teve que lidar com várias mudanças para as organizações continuarem erguidas diante de vários cenários no ambiente de mercado. O foco na equipe de trabalho é algo que vem sendo trabalhado nos últimos tempos e agora apresentou uma força ainda maior, quando a tônica do sucesso organizacional está correlacionada às pessoas, que carregam consigo conhecimento ou algum potencial, coisas que as organizações precisam para continuarem sendo competitivas no mercado de trabalho.

As organizações contemporâneas estão revendo o conceito de tomadas de decisões unilaterais para uma maior participação do quadro colaborativo da empresa nas tomadas de decisões e processos, com isso, é constituído um fomento para a motivação. Reis et al (2005) afirmam que atualmente vive-se um momento de transição, o trabalho centralizado ainda existe em muitas organizações, contudo, esperar que grandes resultados vindos desse modelo de gestão é algo que virá a longo prazo.

A partir da descentralização, a empresa terá uma habilidade de responder com uma maneira eficaz às condições locais, ou seja, na gestão centralizada

repassar as informações para o centro da gestão demanda tempo, esse tempo pode influenciar diretamente em algum processo, resultando em prejuízos. Por fim, a descentralização repassada de forma horizontal aproxima os colaboradores com a gestão estratégica da organização, ficando assim mais fácil a leitura dos processos, os desafios daquela determinada atividade na organização.

Mintzberg (1995), ainda diz que a descentralização é completa quando é fundamentado nas associações, não na posição ou conhecimento e ainda diz que, se todos participam nas tomadas de decisões dos processos, a organização passa a valorizar tal colaborador e se torna também uma empresa democrática. A empresa fornecendo essa experiência para assessores, operadores e demais colaboradores da organização, atingirá uma maximização de produção, criando novas lideranças dentro da empresa, maximizando a participação dos *stakeholders*.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentro do departamento administrativo da Igreja Presbiteriana do Setor Bueno foram utilizadas algumas ferramentas de estudo, que por meio delas foi identificado uma proeminência nas informações e propósitos das demandas operacionais. Marconi e Lakatos (2003, p. 167), entendem o conceito de análise como: “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre fenômeno estudado e outros fatores”.

Identificado isso, foi realizada uma entrevista não estruturada com colaboradores e lideranças, aliado com a observação participante em atividades e reuniões da organização, visando extrair o máximo de informações para levantamento de dados, análise e feedback da diretoria estratégica.

Através da entrevista não estruturada, foram feitas perguntas para aproximadamente 15 pessoas que atuam dentro da organização, visando identificar as qualidades da empresa e o descontentamento dos colaboradores perante a administração estratégica. Segundo Goode e Hatt (*apud* Marconi e Lakatos, 2003, p. 196), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

Aliado à entrevista, foi também utilizada a observação participante, que foi obtida um contato real com o grupo participando das atividades vivenciadas pelos colaboradores. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 194):

Observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está participando e participa das atividades normais deste.

Após as informações serem coletadas através da entrevista aliada à observação, foi possível estabelecer o objetivo e definir as metas encaixando dentro do planejamento visando melhorar o relacionamento entre a diretoria eclesiástica com os colaboradores e voluntários da organização, dando ênfase na interação do estratégico com o operacional. Mediante a matriz GUT, que é uma ferramenta muito utilizada na gestão da qualidade, foi possível identificar e priorizar os problemas mais comuns existentes no departamento.

Para Hoinaski (2016), a aplicação da ferramenta dá ao gestor a orientação sobre o que deve ser feito primeiro, por que, e por onde deve começar. Dessa forma, ele tem condições de alocar os recursos humanos e materiais de acordo com a necessidade.

Tabela 1 - Classificação de problemas

G Gravidade	U Urgência	T Tendência
1 – sem gravidade	1 – pode esperar	1 – não irá mudar
2 – pouco grave	2 – pouco urgente	2 – irá piorar a longo prazo
3 – grave	3 – o mais rápido possível	3 – irá piorar
4 – muito grave	4 – urgente	4 - irá piorar em pouco tempo
5 – bastante grave	5 – ação imediata	5 – irá piorar rapidamente

Fonte: desenvolvido pelo acadêmico

A seguir é apresentada a matriz GUT com respectivas reclamações, gravidades, urgências e tendências juntamente com o índice de priorização das reclamações listadas.

Tabela 2 - Matriz GUT

RECLAMAÇÕES	G	U	T	TOTAL	PRIORIZAÇÃO
Alto gasto com materiais de escritório	2	2	2	8	4º
Falta de treinamento e capacitação	3	2	3	18	3º
Deficiência na comunicação	5	4	5	100	1º
Processos não definidos	3	3	3	27	2º
Atrasos de pagamento ao colaborador	2	3	1	6	5º
Ambiente de trabalho desconfortável	1	2	1	2	6º

Fonte: Desenvolvido pelo acadêmico

Com a matriz GUT foi possível esclarecer em ordem de priorização os problemas mais comuns identificados na organização. Estabelecidos em uma ordem crescente, foram agrupados os itens de maior relevância na matriz, que através dela foi possível nortear para solução do problema da organização.

De acordo com as informações coletadas, a empresa não correspondia com as expectativas dos colaboradores e voluntários em alguns aspectos, dentre os principais, a falta de comunicação entre diretoria e demais departamentos. A falta de comunicação e feedback da diretoria eclesial com os colaboradores resulta em outros problemas para a organização como em segundo plano, a falta de definição dos processos, já que uma vez não havendo comunicação clara e objetiva entre as partes interessadas, implica em outros problemas naturais oriundos da falta de esclarecimento.

PLANO DE AÇÃO

Após levantamento de dados por meio da Matriz GUT, torna-se tangível a realização de um plano de ação pelo método 5W2H com foco na resolução do imbróglio exposto na listagem de priorização da Matriz GUT. O método 5W2H é uma ferramenta de apoio a gestão da qualidade que visa dar clareza nas operações a serem desenvolvidas na organização.

Para Gustavo (2009), O 5W2H, basicamente, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por

parte da empresa. Funciona mapeando as atividades a serem executadas, onde ficará estabelecido o que será feito, quem vai fazer, em qual período de tempo, em qual departamento e todos os motivos pelos quais esta atividade deverá ser executada.

Figura 4 - Plano de ação (5w2h)

PLANO DE AÇÃO

Responsável: Diretoria eclesiástica / Departamento administrativo

Objetivo: Promover a capacitação aos colaboradores e melhorar o relacionamento interpessoal da organização

Início e término previsto: Jul/2018 à Jan/2019 (6 meses)

O que?	Fornecer capacitações técnicas aos colaboradores e melhorar a comunicação dentro dos departamentos da organização.
Por quê?	A capacitação eleva o nível técnico dos colaboradores, maximizando a produção da organização e agrupado a boa comunicação, haverá respostas rápidas nos processos.
Quando?	Primeiro semestre de 2018
Onde?	Todos os departamentos da organização
Quem?	Diretoria eclesiástica / Departamento administrativo
Como?	Com a parceria de instituições de ensino técnico, será realizado a inscrição de colaboradores junto a instituição, motivando esses funcionários através de planos de carreira, aumento salarial para aqueles que participar da capacitação.
Quanto?	Hoje no mercado há várias instituições que oferecem capacitações empresariais gratuitas como exemplo o Sebrae Goiás. Em seu portfólio há consultorias, palestras, oficinas e cursos gratuitos que tratam especificamente sobre processos, mentorias e planejamento estratégico em uma organização.

Fonte: desenvolvido pelo acadêmico

Após a apresentação do planejamento, foi proposto à diretoria eclesiástica da organização a inclusão do projeto a curto prazo. Conforme foi apresentado, as estratégias propostas no plano de ação são bastante plausíveis, pois se aplica exatamente à realidade da organização.

O plano de ação a ser implantado foi definido a curto prazo e o procedimento adotado será desenvolvido na parte tática e operacional com foco na eficácia das operações. Aderindo ao planejamento, a organização passa a reforçar a análise crítica de seus colaboradores, qualificando a mão de obra e projetando um crescimento elevado em suas operações.

Após uma reunião com a diretoria estratégica da organização, foi acordado que havia uma necessidade de mudança imediata e que o projeto proposto através do artigo científico é viável e bem estruturado. Com todos os métodos apresentados no artigo científico, torna-se embasado que a implementação no departamento

administrativo com a diretoria eclesiástica e do projeto de descentralização de operações administrativas, provocará melhorias contundentes na organização.

Por fim foi acordado um prazo mínimo de seis meses para aplicação do planejamento estratégico apresentado. A diretoria prevê um aumento de desempenho de 40% nos serviços prestados após a implantação das melhorias apresentadas no plano de ação, além de obter um nível de satisfação elevado por parte dos colaboradores e voluntários da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo apresentado no artigo, é possível observar que as organizações, no geral, precisam de acompanhamentos e processos de melhoria frequentemente. As empresas que não buscam se adequar às exigências do mercado, com foco no cliente, que não utilizam os recursos humanos com inteligência, podem sofrer prejuízos contundentes, sejam eles financeiros, sociais e conseqüentemente a perda de sua clientela.

O presente artigo, mostra que a gestão de descentralização de operações como uma gestão competente, onde ao lado das demais gestões dentro da organização se torna algo fundamental para vida útil da empresa. A Igreja Presbiteriana do Setor Bueno, utilizando desse planejamento, estará agregando valores expressivos para seus colaboradores e seu público, se tornando uma organização exemplar em sua gestão organizacional.

As informações inclusas nesse artigo são claras e objetivas, referindo a parte operacional e tática, citando as proeminências das operações interferindo no desenvolvimento e na performance dos colaboradores, afetando a empresa como um todo.

Como mostrado nesse estudo, ficou evidente que a implementação do plano de ação sugerido contribuirá significativamente para o desenvolvimento da empresa, com isso a organização em questão se beneficiará das metodologias sugeridas, obtendo resultados positivos e assim vindo a atingir os resultados esperados pela diretoria eclesiástica.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar. **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias da gestão organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARÇANTE, Luis Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Manole 2014

GARCIA, Ricardo da Silva. **A importância da experiência de Hawthorne para a administração**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-importancia-da-experiencia-de-hawthorne-para-a-administracao/64266/>>. Acesso em 14 de abril de 2018.

HOINASKI, Fabio. **Matriz GUT, saiba como montar**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/matriz-gut-saiba-como-montar/100040/>>. Acesso em 17 de abril de 2018.

LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

PERIARD, Gustavo. **O que é 5W2H e como ele é utilizado?** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em 07 de maio de 2018.

REIS, Ana Maria Viegas. et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.