



Fatores de motivação de equipes de desenvolvimento de software: um estudo de caso

GASPAR, Raquel dos Santos Gomes

Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI - UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 07 Dez 2018

Revisão: 11 Dez 2018

Aprovação: 31 Jan 2019

Palavras-chave:

Empresas de TI

Projetos

Equipe

Motivação

Resumo:

Este artigo tem como finalidade identificar os fatores motivacionais que interferem diretamente nos profissionais envolvidos em projetos de tecnologia da informação. Atualmente, as empresas de TI estão cada vez mais se atualizando, procurando inovar e flexibilizando os seus processos internos, a fim de continuarem competitivas no mundo dos negócios e para manterem-se no mercado. Para homologar seus projetos e garantir a qualidade de seus entregáveis, é necessário que haja investimento motivacional em suas equipes técnicas de trabalho, com o intuito de buscar o sucesso dos projetos. Para identificar os fatores motivacionais de equipes técnicas de uma empresa de TI, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando um questionário para identificar os fatores de satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho e sua motivação. O questionário buscou identificar o perfil de cada colaborador que, apesar das dificuldades diárias nas entregas de projetos de TI, sentem-se comprometidos quanto ao sucesso dos trabalhos pelos quais são responsáveis. Os resultados da pesquisa demonstraram que a motivação é algo inerente a cada colaborador e não necessariamente ligado à remuneração ou outros fatores externos. Os fatores externos podem ajudar neste gerenciamento da motivação, como manutenção desta motivação já existente. O envolvimento das equipes, principalmente na tomada de decisões, oportunidade de criatividade, dentre outros, são fatores que poderão manter as equipes ainda mais motivadas por melhores resultados.

1. Introdução

Gerenciar equipes mantendo a motivação para o sucesso nos resultados é um grande desafio dos gestores em ambientes de tecnologia da informação (TI). Muitas das vezes, ter instalações de alto porte, alta tecnologia, dentre outros benefícios, não são o suficiente para manterem os colaboradores alinhados com os principais objetivos da empresa. É sabido que existem

várias teorias, porém cada colaborador é diferente do outro, e o papel do gestor/gerente de projetos é entender quais são as motivações de cada um para o alcance das metas e resultados.

O Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio [1], define motivação como um conjunto de fatores, seja psicológico ou consciente, que vão decidir o comportamento de uma pessoa. Também é um termo que varia de acordo com a linha teórica dos autores. Encontra-se, entre estes, uma grande controvérsia, de tal modo que o conceito

de motivação flutua desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos, até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no nível mental inconsciente.

É um grande desafio para o gestor de projetos no desenvolvimento de seu trabalho criar situações que venham motivar pessoas, tendo em vista que a motivação é um fator de perspectivas diferentes, específicas de cada um. Porém, é importante ressaltar que as necessidades variam conforme o momento e de pessoa para pessoa.

No entanto, podemos dizer que motivação é um tema muito amplo e complexo e que não existe uma fórmula que nos ensine como motivar pessoas, já que o ser humano tem seus valores e desejos em constantes transformações.

No desenvolvimento do trabalho, será abordado como a motivação leva as pessoas a agirem de maneiras diferentes, acreditando que a motivação seja um estímulo que nasce a partir do comportamento direcionado. Os estudiosos sobre o assunto buscam compreender o motivo que leva alguém a agir de uma maneira e não de outra.

Para Chiavenato [2] a escola humanista tem como prioridade as pessoas e o seu trabalho em grupo, o que pode ter um papel fundamental no desenvolvimento da motivação. As pessoas e suas motivações eram essenciais para a organização. O ser humano passou a ser visto como alguém importante e não como uma máquina. A avaliação da produtividade, pelos benefícios oferecidos pela empresa, pelo reconhecimento do trabalho realizado, indicando a valorização da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização, criando assim o conceito de organização informal.

Em suas tentativas de motivar pessoas na organização, as teorias de motivação podem ser de grande valia para os gestores/gerentes de projetos. A organização precisa de equipes comprometidas e motivadas, para o alcance de suas metas e resultados.

O objetivo deste trabalho é identificar fatores motivacionais em equipes de TI, onde os envolvidos sentem-se comprometidos com o sucesso dos projetos, a qualidade dos seus entregáveis são fatores primordiais para permanência no mercado competitivo da informação.

2. História da Motivação

Segundo Bergamini [3], antes da Revolução Industrial, a forma de motivar as pessoas baseava-

se no uso de punições, gerando um ambiente de medo. Essas punições não eram somente de natureza psicológica, podendo surgir sob forma de reduções financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física.

Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram realizados com o principal objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a requerer maiores e mais recompensadores retornos. Essa nova direção nos negócios despertou grande preocupação nas questões de melhora dos comportamentos na forma de trabalhar. A partir daí passou-se a requerer que o papel a ser executado pelos gerentes e administradores fosse de não só o de encontrar pessoas mais ajustadas para os diversos cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

A administração deveria, por sua vez, observar com atenção, procurando traçar planos salariais que fossem examinados como verdadeiros estimuladores, de forma que o trabalho desenvolvesse ao máximo seus ganhos à medida que fosse mais rápido, realizando precisamente aquilo que o seu gestor determinou. Em lugar do clima de punição, admitiu-se a crença de que o dinheiro seria a essencial fonte de estímulo à motivação.

Com a escola humanista surge uma proposta que defende uma nova filosofia de gestão.

Entende-se a importância de respeitar a pessoa na sua totalidade. Esta parte do pressuposto que a melhor forma de motivar os empregados deveria pôr em evidência o comportamento social dos mesmos. A tática administrativa deveria reconhecer o valor de cada pessoa além de buscar, de forma muito especial, atender a sua satisfação e necessidades sociais.

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem seguidos em situação de trabalho determinam as pessoas a se sentirem úteis e importantes. Era importante realizar o desejo natural dos trabalhadores que se achavam parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento de cada um deles. Essas necessidades eram, por assim dizer, examinadas como as mais úteis e substituíam com primazia o resultado das recompensas pecuniárias. O desempenho realizado pelos supervisores era de deixar explícita sua preocupação e simpatia com os problemas e as necessidades, com o que os subordinados almejavam. Prosseguiu-se de forma diferente, porém a manipulação com as pessoas no

trabalho continuou. Em consequência, as formas de recompensa dos resultados no trabalho deixaram de ser individuais para serem adequadas sob a forma de estímulos grupais. Nesse instante, a motivação estava sendo avaliada como parte integrante de um processo grupal, dando assim uma nova visão, um novo ponto de vista.

Bergamini [3] ressalta: “tudo se passa um pouco, como se os homens apresentassem decididamente mais problemas em seu funcionamento natural do que as máquinas em seu funcionamento artificial. Essas constatações levam a busca de outras possíveis soluções. Surgem, a partir de então, novas suposições consideradas um pouco mais elaboradas, mas que formaram todo um composto de considerações, nas décadas subsequentes. Tais suposições são conhecidas como pertencentes ao enfoque da administração de recursos humanos. Continua-se, assim, buscando novas soluções para os antigos problemas de motivação.”

Maslow (1908-1970) [3] é o autor da mais conhecida teoria que se baseia na ideia das necessidades humanas. Segundo [3], percebe-se que a motivação é a consequência dos estímulos que operam com força em relação às pessoas, conduzindo-os a ação. À medida que ocorre a ação, é necessário que um estímulo seja realizado, seja dos fatores externos ou do próprio organismo, estabelecendo assim, o ciclo motivacional. Para ele, a motivação parte do princípio das necessidades humanas, ou seja, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia. Quando o indivíduo sente sede, ele satisfaz a sede bebendo água, se estiver com fome, irá procurar alimento e assim sucessivamente, a cada instante que a necessidade for atendida, ela desaparece, a não ser que o processo venha a iniciar-se novamente. Assim, Maslow afirma que essas necessidades se dividem em cinco grupos, retratados na Figura 1 [3].

Figura 1: Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de [4]

A Figura 1 mostra uma hierarquia de necessidades da seguinte forma:

Necessidades Fisiológicas ou básicas: são as necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.

Necessidades de Segurança: são as necessidades de se sentir protegido contra ameaças, como as de perda do emprego, riscos à integridade física e à sobrevivência.

Necessidades Sociais: são as necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.

Necessidades de Estima: são as necessidades de autoestima e estima por parte de outros.

Necessidades de autorrealização: são as necessidades de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

De acordo com Maslow, são válidas as seguintes premissas:

As necessidades básicas são as que se manifestam em primeiro lugar e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.

Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.

Quando uma necessidade é atendida, a necessidade perde sua força motivadora e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Quanto maior o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.

O comportamento de irresponsabilidade é um sintoma de privação das necessidades sociais e de estima.

O comportamento negativo é uma consequência de má administração. Existem técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os administradores podem trabalhar possibilitando para que as outras sejam atendidas de forma satisfatória.

Para os behavioristas, os comportamentos humanos, são respostas promovidas por intermédio de estímulos externos, são frutos da aprendizagem, dos quais podem ser condicionados através de reforços positivos e negativos. O behaviorismo trabalha com definições claras e detalhadas de comportamentos. Os objetivos organizacionais precisam estar atrelados aos comportamentos dos colaboradores. É primordial que os liderados saibam quais são suas responsabilidades e como será avaliado o seu

desempenho, que são variáveis comportamentais. [4]

É da escola behaviorista que saem os principais estudos sobre o condicionamento e a formação de hábitos. O fundamento do condicionamento é a repetição do comportamento. A repetição leva o comportamento a se tornar condicionado. Andar, falar, correr, dentre inúmeros outros comportamentos utilizados inúmeras vezes, são condicionados. A pessoa não precisa pensar em emití-los. O ato dessa repetição é igualmente responsável pela formação do hábito, decisivo para o bom crescimento da organização. O ato de repetição levará ao condicionamento, ou seja, a executar as tarefas de forma automática. No ambiente de trabalho, a atitude de valorizar o colaborador, como reconhecimento, prêmios por metas alcançadas, participação nos resultados, bônus por desempenho, destaque em jornal interno da organização, atribuição de pontos na escala de avaliação da organização, bolsa de estudos e demais benefícios funcionam como estímulos reforçados e apresentam excelentes resultados sobre o controle de comportamentos. [4]

Para Montana [5], a motivação conduz realização e a execução com excelência dos objetivos propostos. Segundo o autor, “A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.”

De acordo com Gogh e McDowell [3] “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.”

A motivação é intrínseca, essencial de cada ser humano. De acordo com os autores, ninguém motiva ninguém, o máximo que se pode fazer é contribuir para que a pessoa não fique desanimada, pois segundo eles a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que está ligada à satisfação de um desejo. [3]

Para Deci, [3] “a maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.” Para o autor, é necessário estabelecer motivação referente a necessidade de cada indivíduo, o que pode motivar uma pessoa pode não motivar a outra.

De acordo com Vergara [6]: “motivação é uma força, uma energia que estimula a pessoa a uma direção ou objetivo.”

Para Banov [4] acredita-se que “motivação, seja uma causa que nasce a partir do comportamento direcionado.”

Para Casado [7]: “as formas de motivar pessoas são inúmeras, existem muitos investimentos em novos e retumbantes programas motivacionais e, passado pouco tempo, volta-se a rotina, à estaca zero...”

Partindo dessas definições, podemos entender que a motivação é uma força interna, que impulsiona cada indivíduo, e que é possível criar um ambiente onde a pessoa sinta-se ainda mais motivada.

3. Projetos de TI

Segundo o PMBOK® [8] “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas.”

Os projetos de TI estão sempre envolvendo aprendizado na implantação e implementação de novas tecnologias que na maioria das vezes envolve processos e técnicas complexas, onde o papel do gerente de projetos é fornecer todos os recursos para manter sua equipe técnica focada e motivada para execução das metas e garantir a entrega dos projetos com sucesso.

De acordo com PMBOK® [8]: o gerenciamento de projetos é a adequação dos conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que alcancem os objetivos de um projeto.

Para o gerente de projetos, o desafio é desenvolver e incentivar sua equipe para o alcance de melhores resultados.

4. Estudo de Caso

Para o estudo de caso, foi realizada uma pesquisa qualitativa para entender o máximo de informações, para análise dos principais fatores motivacionais, da equipe técnica envolvida em projetos de tecnologia da informação.

Para pesquisa qualitativa, Godoy [9] argumenta:

“quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho

exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for à compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Nesse sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar.” [9]

A pesquisa foi realizada numa empresa de tecnologia da informação, de médio porte com 16 colaboradores e com filial no Rio de Janeiro. A empresa está no mercado há cerca de 20 anos e oferece soluções tecnológicas, num modelo inovador de comunicação em ambiente on-line, tendo como seus principais clientes empresas públicas e privadas.

A pesquisa tem como foco, mostrar os fatores motivacionais da equipe técnica envolvida em projetos de TI para de reforçar o envolvimento e senso de compromisso com as tarefas pelas quais a equipe está envolvida. Responderam ao questionário nove colaboradores da equipe técnica dos projetos, todos os envolvidos são do sexo masculino, nível superior completo, além de pós-graduados e mestre.

No intuito de obter as informações referentes aos fatores motivacionais, foi aplicado um questionário com 13 perguntas, conforme descrito abaixo:

- 1 - Há quanto tempo está atuando na área de TI?
- 2 - Qual é a sua idade?
- 3 - Qual seu estado civil?
- 4 - Qual é o seu grau de escolaridade?
- 5 - Quanto tempo você tem de empresa?
- 6 - Como você classifica o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?
- 7 - Quais as principais razões pelas quais você trabalha na empresa?
- 8 - De acordo com o que você faz, qual é o seu principal fator de motivação dentro da empresa?
- 9 - Dentro da sua rotina diária, o que mais te causa interesse em seu trabalho?
- 10 - Qual sua expectativa em assumir responsabilidade, por alguma tarefa nos projetos?
- 11 - Em termos de estabilidade dentro da empresa, como você se sente atualmente?
- 12 - Como você classifica o trabalho em equipe?

13 - Qual ação da empresa deixaria você ainda mais motivado?

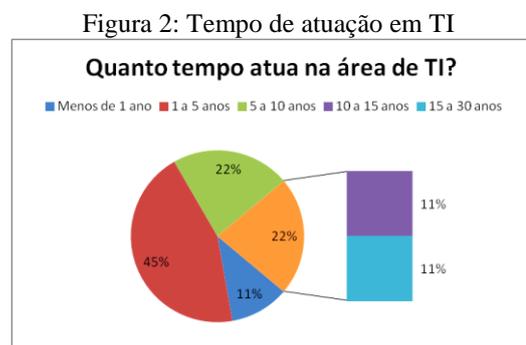
Os resultados da pesquisa são expostos no item a seguir.

5. Análise dos Resultados

Os resultados das perguntas foram sintetizados nas tabelas das figuras a seguir.

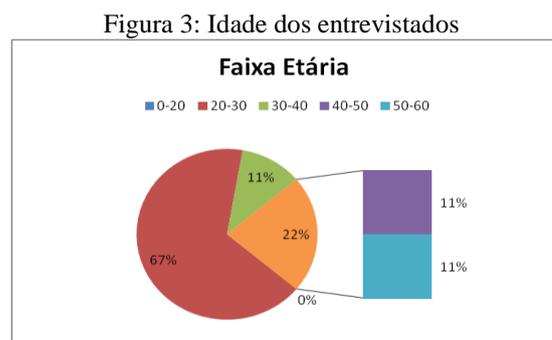
O intuito é descobrir o fator motivacional da equipe técnica, pois 90% dos projetos de TI são homologados com sucesso, mesmo diante de algumas dificuldades e processos burocráticos.

De acordo com as respostas de tempo de atuação na área de TI, identificou-se que a maior parte é de jovens recém-formados que identificaram na empresa a oportunidade de aplicação do conhecimento obtido na faculdade. Na representação do gráfico, 22% dos entrevistados ingressaram na empresa como estagiários e logo após formação foram contratados como *trainee* e hoje atuam como profissionais plenos (Figura 2).



Fonte: Autora, 2018.

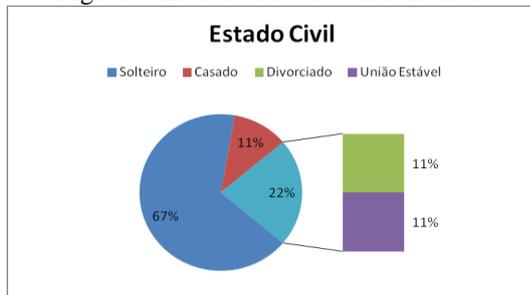
De todos os entrevistados, 67% dos representados neste gráfico são profissionais jovens com idade entre 20 a 30 anos. Dos quais na equipe técnica são os que mais gostam de desafios e desenvolver novas tecnologias (Figura 3).



Fonte: Autora, 2018.

A maior parte dos entrevistados tem o estado civil como solteiro, são eles 67% dos representados neste gráfico, assim como 11% para união estável, 11% para divorciado e 11% para o estado civil casado (Figura 4).

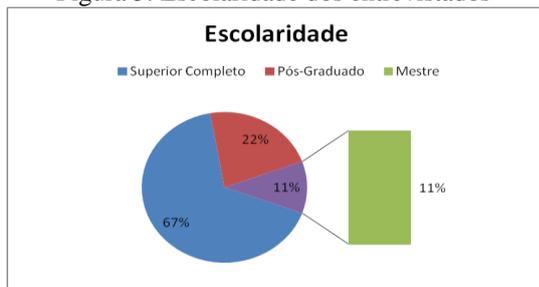
Figura 4: Estado civil dos entrevistados



Fonte: Autora, 2018.

Dos entrevistados, 67% representados no gráfico possuem nível superior completo e para pós-graduado 22% e 11% para mestrados (Figura 5).

Figura 5: Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Autora, 2018.

Dos entrevistados a maior parte tem entre um a cinco anos de empresa, são eles 56% dos representados no gráfico. Entre 1 a 5 anos – 5 colaboradores, com menos de 1 ano – 2 colaboradores, de 10 a 30 anos de empresa temos 2 colaboradores, dos quais possuem experiência sênior na equipe (Figura 6).

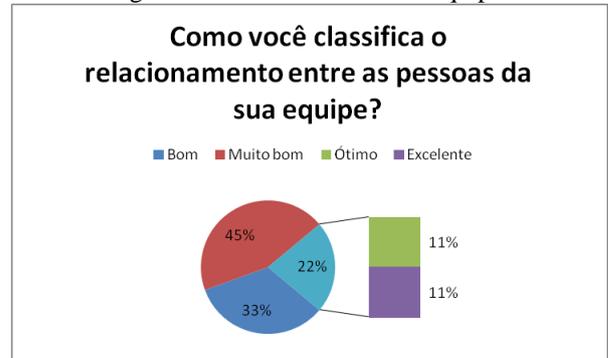
Figura 6: Tempo de empresa



Fonte: Autora, 2018.

Para todos os entrevistados o relacionamento em equipe é considerado positivo (Figura 7). Os colaboradores consideram o trabalho em equipe como aberto, honesto e colaborativo, resumindo como ambiente bom à excelente para se trabalhar.

Figura 7: Relacionamento em equipe



Fonte: Autora, 2018.

De acordo com o gráfico da Figura 8, as principais razões pelas quais os entrevistados trabalham na empresa são: oportunidade de aprendizado, pois o ambiente é similar ao de laboratório, flexibilidade de horário, bom relacionamento entre a equipe, liderança do CEO, os desafios constantes, local onde a empresa está instalada, estabilidade, além do sentimento de propósito pela qual foram chamados.

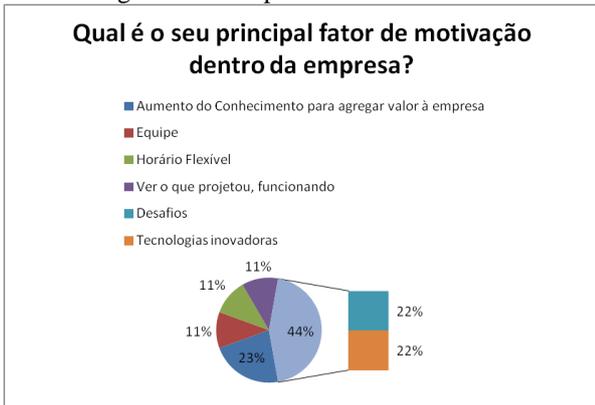
Figura 8: Principais razões pelas quais trabalham na empresa



Fonte: Autora, 2018.

Conforme exposto na Figura 9, para os entrevistados, um dos maiores fatores motivacionais dentro da empresa são: o aprendizado de novas tecnologias, os desafios inovadores, horário flexível e o bom relacionamento em equipe.

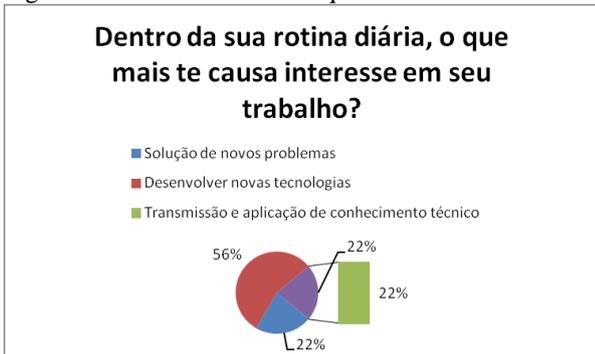
Figura 9: Principal fator motivacional



Fonte: Autora, 2018.

De acordo com os entrevistados, na rotina do dia a dia, 56% demonstrados no gráfico, o que mais causa interesse na rotina diária é o desenvolvimento de novas tecnologias, sendo os demais 22% para solução de problemas e 22% para transmissão e aplicação do conhecimento técnico (Figura 10). Todos os entrevistados consideram-se apaixonados por inovação.

Figura 10: Dentro da rotina o que mais causa interesse.



Fonte: Autora, 2018.

Todos os entrevistados consideram positivo assumir alguma responsabilidade nas tarefas dos projetos em que estão envolvidos, desde que elas estejam bem definidas e que haja valorização quando os projetos forem bem-sucedidos, conforme aponta o gráfico (Figura 11).

Figura 11: Expectativa em assumir responsabilidade nos projetos.



Fonte: Autora, 2018.

Conforme gráfico, 67% dos entrevistados sentem-se estáveis na empresa, enquanto que 22% sentem-se em risco, para 11% plenos (Figura 12).

Para os que se sentem em risco, foi mencionado o fim dos projetos e o não remanejamento em outras equipes de trabalho.

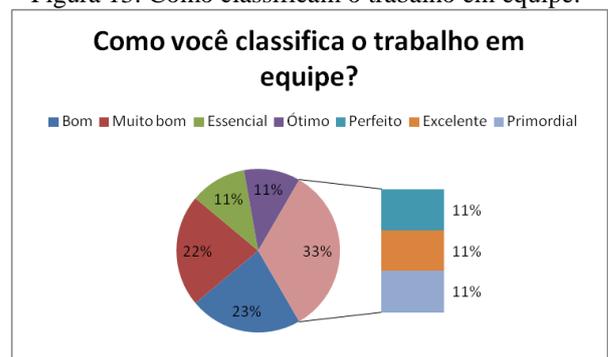
Figura 12: Sentimento de estabilidade na empresa



Fonte: Autora, 2018.

Dos entrevistados todos classificaram como bom à primordial o trabalho de equipe que eles realizam. Identificou-se que o trabalho em equipe é um dos melhores fatores que motivam o sucesso dos projetos, pois cada um tem o senso de responsabilidade, compromisso e missão por aquilo que fazem. Classificaram como uma equipe dedicada, colaborativa, generosa e com um potencial alto para solução de problemas, além de serem apaixonados por novas tecnologias, sendo primordial a composição de cada membro da equipe (Figura 13).

Figura 13: Como classificam o trabalho em equipe.

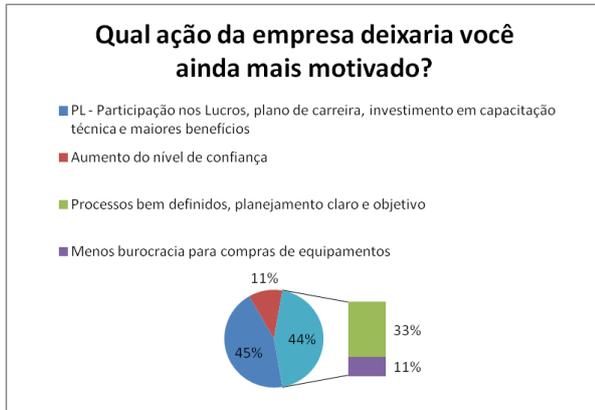


Fonte: Autora, 2018.

Conforme a figura 14, os entrevistados citaram que as ações para deixá-los ainda mais motivados seriam: PL, plano de carreira, investimento em capacitação e maiores benefícios, sendo 45% em sua representação. Para um processo bem definido, planejamento claro e objetivo – 33% de representatividade. Para

aumento do nível de confiança pelos resultados 11%, e para menos burocracia para compras de equipamentos 11%.

Figura 14: Ação da empresa que deixaria o colaborador ainda mais motivado.



Fonte: Autora, 2018.

6. Conclusão

O artigo tem como objetivo mostrar os fatores motivacionais em ambientes de projetos de tecnologia da informação e o desafio de gerenciar a motivação, partindo de um princípio que cada pessoa tem um perfil e motivações diferenciadas. Para este levantamento, realizamos uma pesquisa através de um questionário, que foi submetido para equipe técnica.

A análise dos resultados desta pesquisa identificou que a equipe técnica entrevistada é composta por pessoas completamente motivadas pelo que fazem e pela profissão que escolheram exercer. Baseado nestas informações, a pesquisa apontou que os projetos dos quais a equipe técnica está envolvida, na sua grande parte o sucesso foi obtido pelo comprometimento e o senso de responsabilidade que cada um adotou para o resultado do trabalho.

A pesquisa identificou que o fator equipe faz toda diferença, pois a integração com a forma de trabalho é possível obter maiores resultados. A equipe entrevistada é formada por pessoas apaixonadas pelas inovações na área tecnológica.

Para melhor gerenciar esta motivação já identificada em cada um, os entrevistados responderam que a empresa poderia adotar algumas ações, dentre elas: participação nos lucros (PL), um processo melhor definido, um planejamento mais claro e objetivo, além de

maiores benefícios dos que são oferecidos atualmente.

De acordo com as teorias apresentadas neste artigo e diante das situações vividas pelo corpo técnico, a empresa deve considerar os apontamentos feitos pelo corpo técnico a fim de melhor gerenciar as ferramentas/condição dos gestores para melhor incentivo de trabalho para cada colaborador.

7. Referências

- [1] Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, Editora Positivo, 2010
- [2] Chiavenato, Teoria Geral da Administração, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003
- [3] Bergamini, Cecília Whitaker. Motivação. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990
- [4] Banov, Márcia Regina. Psicologia no gerenciamento de pessoas. São Paulo: Atlas, 2008.
- [5] Montana, P. J. C. Bruce H. Administração, São Paulo: Saraiva 2006
- [6] Vergara, Sylvia Constant. Gestão de pessoas: processos motivacionais. São Paulo: Atlas, 1999
- [7] Casado, Tânia. As pessoas na organização: a motivação e o trabalho. 10ª ed. São Paulo: Gente, 2002.
- [8] PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 6ª. Ed. Pennsylvania: PMI, 2017
- [9] GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>