

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS DO QUADRO DE COLABORADORES DA
GRÁFICA E EDITORA PALE LTDA DE VERA CRUZ, RS**

Jaqueline Kopp¹

Ms. Giovana Noskoski Bianchini²

RESUMO

O presente estudo analisa as práticas motivacionais da Gráfica e Editora Pale, uma empresa vera-cruzeense do ramo de impressos gráficos cujo objetivo está centrado em verificar as práticas motivacionais que se enquadram com os anseios dos colaboradores da mesma. A metodologia foi elaborada de forma qualitativa/quantitativa, utilizando-se de bibliografias, pesquisa descritiva e entrevista estruturada com os diretores e colaboradores. O problema do estudo buscou responder quais são os fatores motivacionais que influenciam os colaboradores da Gráfica e Editora Pale para o desenvolvimento de suas funções? Os resultados demonstraram que a empresa está preocupada em suprir as expectativas dos colaboradores e tem a consciência que é necessário manter-se atualizada sobre as técnicas motivacionais existentes a fim de suprir as necessidades motivacionais e garantir melhores resultados.

Palavras-chaves: Motivação, Satisfação, Expectativas.

ABSTRACT

This research aimed to determine the motivational practices that fit with the desires of employees and Graphic Publisher Pale, a company branch veracruzense printed graphics. The methodology was developed in a qualitative / quantitative, using bibliographies, descriptive research, and interviews with the directors and employees. The problem of the study sought to answer: What motivational factors influencing employees Graphics and Publishing Pale development of their functions? The results demonstrate that the company is concerned about meeting the expectations of employees and is aware that it is necessary to keep up to date on the techniques of motivation in order to meet the needs and in turn ensure better results.

Key-words: Motivation, Satisfaction, Expectations.

1

¹ Graduanda em Administração da Faculdade Dom Alberto; e-mail: jaqkopp@yahoo.com.br.

² Doutoranda em Desenvolvimento Regional, UNISC; Mestre em Administração, UFSM; professora na Faculdade Dom Alberto, e-mail: giovana.coordenacao@domalberto.edu.br.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e a concorrência entre as empresas motiva gestores a investir em tecnologias em suas organizações a fim de acompanhar a evolução e não perder clientes em virtude de seus concorrentes.

Além da informatização e as inovações digitais, as empresas também têm um cuidado todo especial com a mão-de-obra que contrata, pois não é só de máquinas que sobrevivem uma organização, e sim de pessoas para operá-las. Quando o assunto é recursos humanos a preocupação em satisfazer o quadro de colaboradores deve ser levado em consideração, pois além de oferecer uma estrutura física adequada, é necessário dignidade e respeito mútuo.

O presente estudo foi realizado na Gráfica e Editora Pale, que apoiada num estudo mercadológico indicando a viabilidade do empreendimento iniciou suas atividades em agosto de 2.000, gerenciada por seus fundadores Luís Carlos Dhiel e Marli Dhiel.

Desde sua origem, a empresa tem sede na Avenida Nestor Frederico Henn, 1.470, na cidade de Vera Cruz. De agosto de 2000 a dezembro de 2004, ocupou um prédio de 80 metros quadrados. O crescimento da empresa mostrou a necessidade de expandir o espaço físico e resultou na construção de um novo prédio. Este foi inaugurado em dezembro de 2004, com mais 261,65 metros quadrados.

Por ser uma empresa de pequeno porte, possui uma estrutura administrativa reduzida e uma linha de produção coordenada por setores. Tudo acompanhado de perto pelos dois sócios-diretores.

Uma organização que deseja ter um bom clima organizacional deve preocupar-se com o bem estar de seus colaboradores, permitindo a exposição de ideias e opiniões, e evitando mudanças bruscas ou totalmente radicais sem o entendimento de sua equipe, para não gerar conflitos e a falta de produtividade em virtude da resistência a novas ideias.

Para se definir o contexto do clima organizacional, utilizou-se dos conceitos dos autores Abbey&Dickson(1983 *apud* PINHEIRO, p. 7) ao qual entendem “[...] como sendo uma qualidade do ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionada as atividades”.

Ainda dentro do ambiente organizacional é indiscutível a importância da equipe de trabalho estar motivada com as suas funções diárias e essa motivação já está intrínseca em cada indivíduo, pois cada um traz consigo a sua bagagem de experiência e valores. Algo que motiva determinada pessoa não é sempre a mesma fonte motivadora de outra, da mesma forma que o que motiva hoje, pode não motivar no mês seguinte, por exemplo.

As abordagens pertinentes ao ambiente organizacional já vem sendo estudada desde a década de 50 e visando encontrar um maior entendimento referente a este assunto, Motta (1999 *apud* VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z., 2006, p. 7) citou alguns conceitos desenvolvidos por renomados autores como: a teoria de Maslow, relacionada a hierarquia das necessidades; as teorias X e Y de McGregor; a teoria de Herzberg relacionada aos fatores higiênicos e motivacionais; as teorias de McClelland, também relacionada as necessidades; a teoria da equidade; a teoria da expectativa (ROBBINS, 2002).

Baseado neste assunto buscou-se conhecer e acompanhar os processos administrativos e produtivos da Gráfica e Editora Pale, que é uma empresa vera-cruzenense inserida no setor do mercado gráfico regional, a fim de compreender melhor o funcionamento da organização e suas carências.

Após obter conhecimentos sobre o funcionamento da empresa, observar o relacionamento dos grupos de trabalho e a necessidade de encontrar alternativas para tornar a realização das tarefas corriqueiras dos colaboradores da Gráfica e Editora Pale ainda mais satisfatórias e compensadoras, o objetivo desta pesquisa é encontrar através de um estudo bibliográfico das técnicas motivacionais as melhores formas de contribuir com a motivação do quadro de colaboradores da empresa, sugerindo a implementação das técnicas que melhor se adequem com a realidade da organização, visando beneficiar as partes envolvidas.

O problema do estudo busca responder a seguinte questão: Quais os fatores motivacionais que influenciam os colaboradores da Gráfica e Editora Pale ao desenvolvimento de suas funções?

Com o intuito de analisar as questões anteriores e de maneira que se possa contribuir positivamente com os resultados deste projeto de pesquisa, as maneiras encontradas para auxiliar neste estudo e na aquisição das informações foi conhecer a área de recursos humanos da empresa, com o intuito de observar o aspecto motivacional do quadro de funcionários.

A pesquisa teve origem a partir da necessidade de identificar formas de motivar e manter o quadro de funcionários da Pale motivados para exercer suas funções, e os objetivos específicos foram elencadas como:

- Analisou-se as formas de motivação que a empresa já utiliza;
- Investigou-se se os funcionários estão satisfeitos com o que a empresa oferece;
- Verificou-se quais são os fatores que motivam os funcionários;
- Avaliou-se se é benéfico para a empresa e funcionários o investimento para a área motivacional;
- Sugeriram-se melhorias ao final da pesquisa, visando a satisfação e a rentabilidade, assim proporcionando a empresa possibilidades de por efetivamente a teoria em prática a fim de trazer sucesso e prosperidade.

METODOLOGIA

Este tópico apresenta a metodologia que foi utilizada para a realização da análise referente às práticas motivacionais que melhor se enquadram com os anseios dos colaboradores a fim de aumentar a rentabilidade e a satisfação do quadro de funcionários da Gráfica e Editora Pale.

Neste trabalho foi utilizada uma ampla pesquisa referencial, baseada em livros, artigos e sites para conceituar importantes assuntos abordados e para dar maior credibilidade às constatações finais, porém não foi abordada nenhuma teoria específica. Este também pode ser classificado como um estudo de caso singular, sendo a pesquisa aplicada em uma única empresa.

A pesquisa foi descritiva, onde Collis e Hussey (2005) destacam a importância de descrever os comportamentos dos fenômenos, identificando as informações que caracterizam o problema em questão. As abordagens utilizadas foram a qualitativa e a quantitativa, onde conforme os critérios dos autores anteriormente citados os dados qualitativos dizem respeito as qualidades e características não-numéricas e os quantitativos são os relacionados com a coleta de dados em forma numérica.

Para coletar os dados para esta pesquisa, um dos instrumentos adotados foi a entrevista com a direção da empresa e também a observação direta nos setores, desde o

atendimento até a produção. Uma entrevista estruturada, com perguntas fechadas e de múltipla escolha também fez parte da investigação, pois foi aplicado no quadro de funcionários composto por 18 colaboradores.

Na etapa do trabalho onde se aplicou a entrevista junto ao quadro de colaboradores, se teve o intuito de levantar dados em relação a situação atual do ambiente de trabalho e de como os funcionários estão se sentindo ao exercer suas atividades cotidianas e se estes se julgam motivados. Após esta coleta também foi o momento de descrever e analisar os dados coletados para que posteriormente se pudessem verificar as conclusões, confrontando as informações coletas junto a diretores e colaboradores com o referencial teórico.

O software utilizado para a tabulação das informações coletas através do questionário junto aos funcionários da empresa foi o Sphynx, que de forma organizada e de fácil compreensão é uma ferramenta fundamental para auxiliar na análise dos resultados.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Partindo da necessidade de adquirir conhecimentos de como o quadro de colaboradores está se sentindo no seu ambiente de trabalho e de alguns aspectos que influenciam na motivação dos mesmos, aplicou-se um questionário sucinto, com 10 (dez) enfoques pertinentes, com respostas de múltipla escolha, porém estas perguntas elencam a real situação vista pelos funcionários. Anteriormente, em visitas a empresa, já havia sido observada o clima organizacional e captado informações em conversas informais com os diretores da empresa.

Após a descrição e análise de todas as informações coletadas, será possível fazer o cruzamento destes dados a fim de designarmos soluções de melhorias no setor motivacional da empresa pesquisada.

Gráfico 02 - Relacionamento entre colegas de trabalho



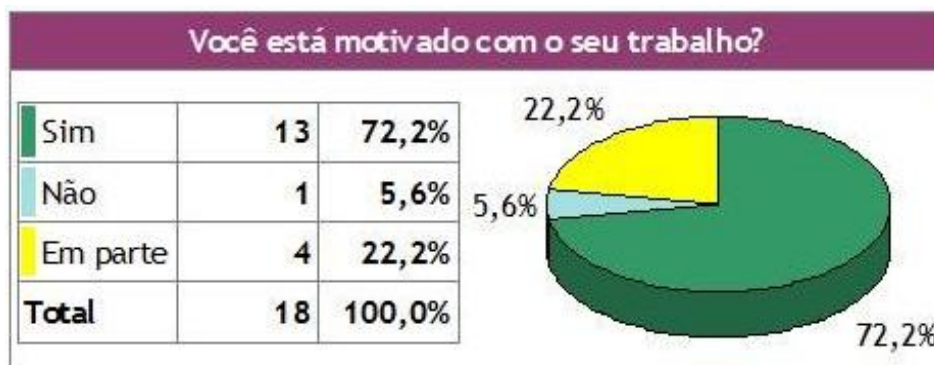
O Gráfico 2 demonstra como a equipe avalia o seu relacionamento com os colegas, pois dos 18 entrevistados apenas 11,1% (2), julgam excelentes a sua interação com os colegas e na maioria, representada por 88,9% (16), consideram como boa essa relação, demonstrando assim uma carência que merece atenção a fim de melhorar esse entrosamento.

Gráfico 03- Autonomia no trabalho



Pode-se observar de acordo com o Gráfico 3, que 27,8% (5) da equipe dizem ter autonomia para propor melhorias, enquanto 22,2% (4) consideram não ter essa oportunidade. Já a maioria, representada por 50% (9) são da opinião de que essa autonomia se apresenta em partes, ao qual em determinadas situações é possível se manifestar e em outras não.

Gráfico 04 - Representação da motivação com o trabalho



Considerando a relevância deste quesito para a pesquisa, pode-se observar no Gráfico 4, que a maioria dos colaboradores se considera motivada ao exercerem suas funções no seu ambiente de trabalho, representando assim um percentual de 72,2% (13). Apenas 5,6% (1) respondeu que não está motivado, enquanto 22,2% (4) dizem estar em parte, demonstrando assim uma certa insatisfação.

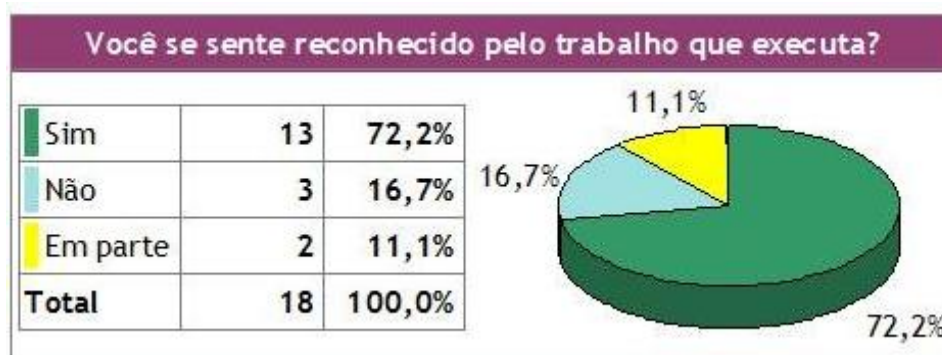
Como os números mesmos indicam a empresa pesquisada já conta com algumas medidas motivacionais que impulsionam seus integrantes a realizarem suas tarefas com satisfação e motivação, e inclusive estes reconhecem e avaliam positivamente este aspecto.

Gráfico 05 - Representação do aproveitamento de ideias



Este foi um dos pontos abordado no Gráfico 5, aos quais 22,2% (4) consideram que as suas ideias são efetivamente aproveitadas pela empresa e apenas 16,7% (3) dizem que não são. Num total de 18 funcionários, a maioria representada por 61,1% (11) apontou que suas ideias são aproveitadas em parte, entendendo-se assim, que depende do assunto abordado e do momento em que foram sugeridas as suas colocações, ou apenas pelo fato da diretoria da empresa não julgar interessante, pois nem sempre uma ideia pode ser avaliada positivamente do ponto de vista do empreendedor.

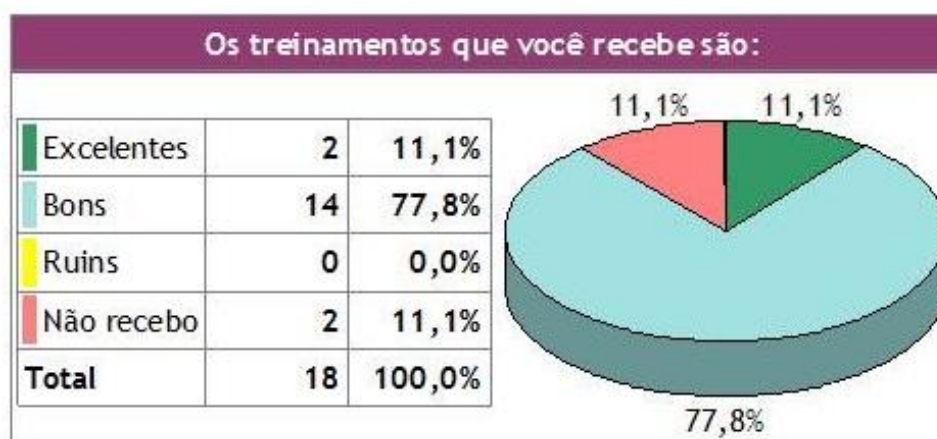
Gráfico 06 - Representação referente ao reconhecimento do trabalho



Obter esse reconhecimento advindo dos diretores da empresa é no mínimo estimulante, mas mais do que isso, se torna um fator motivacional. De acordo com o Gráfico 6, pode-se observar que 72,2% (13) da equipe das Gráfica e Editora Pale se sentem totalmente reconhecidos com o trabalho que desempenham.

Por outro lado, 16,7% (3) dos funcionários afirmam que não são reconhecidos, e uma minoria composta por 11,1% (2) alega que são reconhecidos em parte pelo papel de executam na empresa.

Gráfico 07 - Representação referente aos treinamentos recebidos



Questionando-se a equipe a respeito desse assunto (Gráfico 7), os resultados se mostraram bastante satisfatórios, pois não houve resposta considerando como ruim. Apenas 11,1% (2) alegaram que não receberam nenhum tipo de treinamento. Por outro lado, pode-se observar que 11,1% (2) julgaram como excelentes os treinamentos recebidos.

Já na sua maioria, os índices de aprovação que elegeram como bons os treinamentos recebidos chegou a 77,8% (14). Dessa forma, a empresa já demonstra a preocupação em ter seu quadro de funcionários atualizados a fim de desempenhar da melhor maneira as suas tarefas.

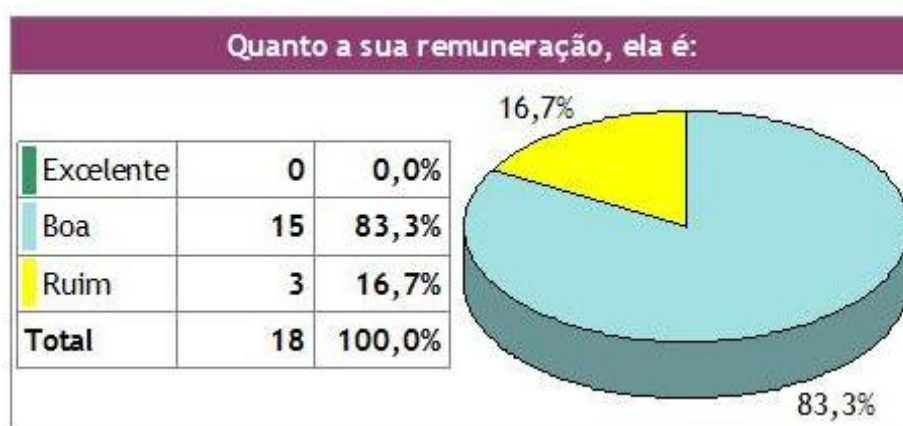
Gráfico 08 - Representação entrosamento entre subordinados e chefia



Este assunto abordado no Gráfico 8 também tem total relação com a motivação dos funcionários, pois ter um bom relacionamento com os superiores é mais uma forma de sentir-se bem acolhido e respeitado dentro da organização.

Neste quesito não houve nenhum índice negativo que poderia ser motivo de preocupação, pois na sua maioria julgaram como bom o seu relacionamento com os superiores, destacando o percentual de 83,3% (15) dos entrevistados. Ainda houve 16,7% (3) que consideraram como excelente esse entrosamento.

Gráfico 09 - Representação quanto a remuneração

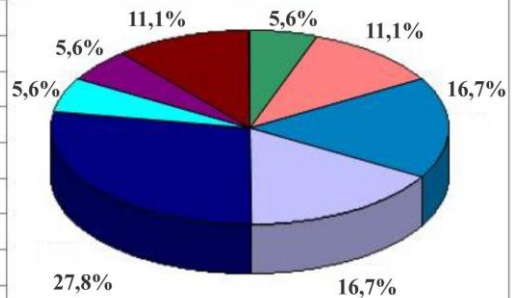


Questionando-se sobre esse aspecto remuneração no Gráfico 9, a equipe da Pale considerou na sua maioria, representada por 83,3% (15) como boa a remuneração que recebem pelo trabalho despendido. Enquanto apenas 16,7% (3) julgaram como ruim. Essa remuneração é composta por salário mensal juntamente com seus benefícios, insalubridade e periculosidade, quando for caso.

Gráfico 10 - Representação dos fatores atuais de motivação

Marque abaixo uma opção em relação ao fator que você julga motivador no seu trabalho de acordo com a situação atual da empresa:

Instalações físicas	1	5,6%
Quantidade de treinamento que recebem	0	0,0%
Qualidade dos treinamentos que recebem	0	0,0%
Integração da equipe de trabalho	2	11,1%
Oportunidade de crescimento	3	16,7%
Autonomia	0	0,0%
Estabilidade no emprego	3	16,7%
Gostar do que faz	5	27,8%
Salário somado a benefícios	0	0,0%
Imagem da empresa	0	0,0%
Desafios existentes no trabalho	1	5,6%
Participação das decisões	1	5,6%
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	2	11,1%
Outros	0	0,0%
Total	18	100,0%



Atingindo o índice de 5,6% (3), o Gráfico 10, demonstra 3 fatores enumerados por este percentual, sendo eles: Instalações físicas, Desafios existentes no trabalho e Participação nas decisões. Os fatores designados como Integração da equipe de trabalho e a Valorização e reconhecimento pelo trabalho que executa; ambos atingiram o índice de importância de 11,1% (2) cada quesito.

Tratando-se de Oportunidade de crescimento e Estabilidade no emprego, a equipe denominou como sendo uns dos aspectos mais importantes, recebendo um percentual de 16,7% (6) cada quesito. Já o mais considerado e que recebeu o maior índice de aprovação foi o fator: Gostar do que se faz, representado por 27,8% (5) da opinião dos funcionários da Gráfica e Editora Pale.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar a motivação do quadro de colaboradores da Gráfica e Editora Pale Ltda. Tomando-se por base a análise gráfica das entrevistas inicialmente verificada pelo Gráfico 2 pode-se observar como a equipe avalia o seu relacionamento com os colegas, pois dos 18 entrevistados, pode-se concluir que 88,9%, 16 entrevistados, consideram como boa essa relação, demonstrando assim que ainda há o que se melhorar, merecendo atenção a fim de aumentar esse entrosamento da equipe.

Considera-se fundamental que em um clima organizacional se tenha o mínimo de cordialidade e entendimento entre a equipe de trabalho. Sabe-se que não estamos inseridos dentro das organizações com o propósito principal de cultivar amizades ou formar grupos informais, pois nem sempre é possível a interação amigável entre todos os membros, mas é crucial um relacionamento passível entre todos, gerando um ambiente agradável para se trabalhar.

Pode-se observar de acordo com o Gráfico 3 que a maioria, representada por 50%, 9 entrevistados, são da opinião de que a autonomia dos funcionários em relação a tomada de decisões em seus afazeres diários é considerada em partes, ao qual em determinadas situações é possível se manifestar e em outras não.

Um funcionário se sente reconhecido e recompensado quando suas ideias são consideradas pela empresa. Há o perfil de colaborador que prefere não expor suas sugestões ou simplesmente não possuem a capacidade de propor melhorias. Já aqueles que são criativos e demonstram interesse pelo crescimento e melhoramento do âmbito organizacional costuma expressar suas sugestões e quando essas são aproveitadas sentem-se ainda mais estimulados.

Tomando como foco o quesito motivação, pode-se observar no Gráfico 4, que a maioria dos colaboradores, 13 pessoas, se consideram motivados ao exercerem suas funções no seu ambiente de trabalho, representando assim 72,2%.

Para que o trabalho seja desempenhado com eficiência e comprometimento os indivíduos devem se sentir motivados a executarem as tarefas propostas. São inúmeros os fatores que influenciam para determinar o nível de motivação de cada pessoa, e ao mesmo tempo o que motiva um, pode não ser um fator que estimule o outro indivíduo.

Num total de 18 funcionários, a maioria representada por 61,1%, 11 entrevistados, apontaram que suas ideias são aproveitadas em parte, entendendo-se assim, que depende

do assunto abordado e do momento em que foram sugeridas as suas colocações, ou apenas pelo fato da diretoria da empresa não julgar interessante, pois nem sempre uma ideia pode ser avaliada positivamente do ponto de vista do empreendedor.

Em se tratando da participação da equipe em sugestões de ideias a empresa, os colaboradores desejam ir além das sugestões, e sim, que estas sejam utilizadas a fim de melhorias e até reconhecimento das suas proposições e iniciativas. Ainda deve ser considerado que algumas sugestões para ser implantadas pela organização são necessárias o desprendimento de valores financeiro e que muitas vezes não se torna viável devido ao alto custo e baixo retorno.

De acordo com o Gráfico 6, pode-se observar que 72,2% da equipe das Gráfica e Editora Pale se sentem totalmente reconhecidos com o trabalho que desempenham representados por 13 funcionários.

Para um indivíduo se sentir contente e satisfeito com o trabalho que executa, ele deve em primeiro lugar gostar do que está fazendo, ter um ambiente organizacional de acordo com as suas necessidades e acima de tudo ser reconhecido por aquilo que está desenvolvendo.

Questionando-se a equipe a respeito dos treinamentos recebidos (Gráfico 7), os resultados se mostraram bastante satisfatórios, pois na sua maioria os índices de aprovação que elegeram como bons os treinamentos recebidos chegou a 77,8%. Dessa forma, a empresa já demonstra a preocupação em ter seu quadro de funcionários atualizados a fim de desempenhar da melhor maneira as suas tarefas.

A maioria das organizações fornecem treinamentos aos seus funcionários, seja logo após a contratação, a fim de inteirar-se do trabalho que será desempenhado ou quando a direção da empresa considerar importante e pertinente um aprimoramento no trabalho já desenvolvido ou perante o acréscimo de alguma função ao cargo já existente.

Já o assunto abordado no Gráfico 8 também tem total relação com a motivação dos funcionários, pois questiona sobre o bom relacionamento com os superiores e na sua maioria os funcionários julgaram como boa este relacionamento, atingindo o percentual de 83,3%, representado por 15 entrevistados.

As equipes de trabalho das organizações muitas vezes sentem dificuldades em ter um contato informal com seus superiores. Geralmente nas grandes empresas, apenas os gerentes ou coordenadores tem acesso a alta cúpula, já nas de médio e pequeno porte o acesso aos cargos de chefia se torna mais acessível.

Quanto a remuneração questionou-se sobre esse aspecto conforme o Gráfico 9, e a equipe da Pale considerou na sua maioria representada por 15 pessoas, um percentual de 83,3%, como boa a remuneração que recebem pelo trabalho despendido.

Existem assuntos extremamente delicados a serem abordados dentro das organizações, e a remuneração é um deles. Apesar de ser um dos fatores de motivação aos funcionários, a remuneração na maioria das vezes gera grande desconforto quando colocada em pauta.

Sempre que o funcionário recebe um aumento de salário ou o acréscimo de algum benefício na sua remuneração, ele automaticamente se sente satisfeito e mais motivado, porém esse fato não surte efeito da mesma maneira em todos os indivíduos, ainda mais que essa motivação se torna momentânea. Em certo período de tempo esse entusiasmo passa e o funcionário volta a desenvolver o desejo de querer mais, na maioria dos casos.

Dentro os fatores atuais de motivação, elencou-se diversos elementos ao qual foi considerado por 5 entrevistados e que recebeu o maior índice de aprovação foi o fator de gostar do que se faz, representado por 27,8% da opinião dos funcionários da Gráfica e Editora Pale.

Sabe-se que inúmeros são os fatores que influenciam na motivação dos indivíduos dentro das organizações, e que cada um deles tem suas peculiaridades. Desta forma foram elencadas 13 sugestões de fatores que contribuem para a atual motivação da equipe da empresa pesquisada, com a finalidade de enumerar prioridades e descobrir as carências a serem supridas.

Após a análise individual de cada gráfico do questionário aplicado aos colaboradores da empresa pesquisada, é possível constatar que esta se encontra bem estruturada e com um nível de motivação bastante satisfatório em relação a motivação dos seus funcionários.

Os números mostraram que mesmo havendo alguns aspectos a receberem melhorias, as atividades desenvolvidas pela empresa nessa área de Recursos Humanos são reconhecidas por seus funcionários. Nenhuma empresa será capaz de agradar a todos e conseguir satisfazer em um só momento ou com uma só ação os desejos e anseios de toda uma equipe.

A busca pela motivação é constante. Como ela é intrínseca em cada indivíduo, muitas vezes se torna uma tarefa ainda mais difícil quando determinado colaborador enfrenta problemas adversos fora da empresa, o que prejudica o seu desempenho no trabalho e muitas vezes desencadeia uma reação de desânimo.

Ter uma equipe saudável, satisfeita e motivada com o que faz favorece tanto no rendimento do trabalho, quanto acrescenta no desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. A atenção individual além de demonstrar o interesse por parte da empresa, ajuda a resolver ou até muitas vezes prevenir que ocorra a desmotivação e suas demais consequências a aquele funcionário.

A motivação para ser constante no âmbito profissional deve ser estimulada por diversas ações. As ações que surpreendem os funcionários demonstram maior interesse por parte da empresa, e não menos importantes são as ações para corrigir algum ponto negativo identificado. É de suma importância a empresa contar com um profissional capacitado destinado a essa função, pois a mesma demanda de tempo.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações tais como falta de tempo disponível por parte dos funcionários da empresa para se aprofundar ainda mais no tema abordado, devida a demanda de serviço; algumas avaliações referente ao comportamento dos funcionários seriam melhores identificadas por um profissional qualificado da área da psicologia ou afins.

Através das conclusões obtidas neste trabalho de pesquisa é possível ser realizado novos projetos a fim de enriquecer ainda mais as bases conceituais já estudadas e desta forma contribuir ainda mais com o desenvolvimento e aperfeiçoamento desta área dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PINHEIRO; I. A. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. **REAd**, Porto Alegre, v. 8, n. 5, set./out. 2002. Disponível no site www.ufrgs.br/read. Acesso em 10 jun. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **REAd**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, jan./fev. 2006. Disponível no site www.ufrgs.br/read. Acesso em 10 jun. 2012.