

# A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO E DO TRABALHO EM EQUIPE, NO CCSH/UFSM

VIVIANE SEGALA DA ROSA<sup>1</sup> - MAURI LEODIR LÖBLER<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar aspectos que intervêm na motivação humana e suas implicações no trabalho em equipe, a fim de verificar o grau de comprometimento dos funcionários do CCSH/UFSM, com os objetivos da Instituição. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, questionários individuais, aplicados a secretários de curso e secretários de departamento do CCSH, escolhidos aleatoriamente. O material resultante da pesquisa foi submetido à técnica de análise de conteúdo, onde os entrevistados revelaram que o fator mais motivador no trabalho é a estabilidade financeira, seguidos do reconhecimento pelo trabalho, relacionamento com o público interno, ambiente de trabalho e coleguismo. Já a insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, é mais influenciada pelas condições de trabalho, como carência de materiais, burocracia, falta de uma política salarial e falta de reconhecimento do trabalho pelos superiores. Embora sejam parcialmente integrantes de uma equipe em seu setor e as recompensas pelo trabalho nem sempre atendem suas necessidades individuais, demonstram interesse pelo trabalho e comprometimento com a UFSM.

**Palavras-chave:** motivação; trabalho em equipe; organização.

## Abstract

The present article has for objective to analyze aspects that intervene in the motivation human being and its implications in the work in team, in order to verify the degree of commitment of the employees of the CCSH/UFSM, with the objectives of the Institution. It was used as instrument of collection of data, individual questionnaires, applied the secretaries of course and secretaries of department of the CCSH, chosen randomly. The resultant material of the research was submitted to the technique of content analysis, where the interviewed

ones had disclosed that the induce factor in the work is the financial stability, followed of the recognition for the work, relationship with the internal, surrounding public of work and fellowship. Already non satisfaction in the work, for the interviewed servers, more is influenced by the work conditions, as lack of materials, bureaucracy, lacks of one wage politics and lack of recognition of the work for the superiors. Although they are partially integrant of a team in its sector and you reward them for the work nor always take care of its individual necessities, they demonstrate to interest for the work and commitment with the UFSM.

**Keywords:** motivation; work in team; organization

## 1 INTRODUÇÃO

A Universidade desempenha papel fundamental como geradora e difusora de conhecimento. Necessita ser produtiva oferecendo um ensino de qualidade, ao mesmo tempo, diversificado que atenda a novas demandas profissionais. A Universidade tem que ser vista como uma organização indispensável para o desenvolvimento do País, assim, necessita buscar constantemente à excelência em seus serviços.

A Universidade interage com a sociedade através da disponibilização de profissionais formados por ela, com o oferecimento dos serviços à comunidade suas produções científicas, que representam em última análise, o produto final, o avanço do conhecimento.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração/ UFSM/RS. Especialista em Administração e Gestão Pública - UFSM. Servidora Técnico-Administrativa UFSM.

<sup>2</sup> Doutor em Administração UFRGS. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas - UFSM.

As atividades que desenvolve precisam ser muito bem identificadas e as pessoas que possibilitam o seu funcionamento precisam ser, constantemente, desenvolvidas e valorizadas para que possam alcançar objetivos profissionais e pessoais, pois, muitas das razões do mau desempenho no trabalho é a falta de motivação do pessoal e a conseqüente escassez de trabalho em equipe. Verificam-se muitas diferenças na forma de percepção do trabalho nas organizações. Para alguns, trabalho é sinônimo de sacrifício e, para outros, significa gratificação e crescimento profissional e pessoal. Essa diferença de concepção deve-se aos motivos que levam as pessoas a realizarem suas tarefas.

No âmbito da vida organizacional, essa situação é sentida na maneira com que os trabalhadores encaram a importância do trabalho na sua vida pessoal, visto anteriormente como uma fonte de auto-estima e de realização pessoal, representando para muitos, hoje, somente um meio de sobrevivência (BERGAMINI, 1997). O trabalho pode ser visto como um mal necessário ou fonte de prazer e necessidade.

O setor público tem sido objeto de constantes críticas pela sociedade em geral, a respeito de ineficiência de serviços prestados; muitas das críticas, embora infundadas, refletem na baixa auto-estima do trabalhador do serviço público.

Segundo Caravantes (1993, p.25), o servidor público tem sido alvo sistemático de todas as mazelas e embróglios em que se encontra o País. É dito e repetido, em alto e bom som, que os servidores públicos existem em número excessivo e, portanto, devem ter seu número reduzido; que são indolentes, desmotivados, não querem, rigorosamente, “nada com nada”.

Cabe destacar que as perdas salariais, a escassez de recursos para capacitação, a busca de outras formas de sobrevivência e a falta de reconhecimento afetam as relações

de trabalho, o estado de espírito das pessoas e a motivação para o trabalho.

Na realidade, faltam pesquisas sobre fatores de motivação relativos ao corpo técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Maria, para que se possa compreender o comportamento humano frente à rapidez das mudanças do mundo do trabalho, com base nas teorias motivacionais.

O conhecimento dos fatores de motivação dos funcionários poderá contribuir para o estabelecimento de práticas organizacionais, promovendo a satisfação pessoal e a valorização do capital humano.

O plano de gestão (1998) da UFSM, ao tratar das diretrizes gerais, objetivos, estratégias e ações que deveriam nortear as atividades em determinado período, destaca entre os objetivos propostos o de resgatar a auto-estima do servidor. Para tal, a função de recursos humanos precisa administrar com as pessoas, pois essas se constituem no principal fator dentro das organizações para atingirem os objetivos e cumprir a missão.

Chiavenato (2.000, p.19) afirma que quando se fala em Administração de Recursos Humanos, toma-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. É que as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando em organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos, lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc., as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornaram mais e mais dependentes da atividade organizacional.

É difícil o processo de interação entre os colaboradores e a organização, onde nem sempre os objetivos são comuns. Os servidores, nas Universidades, são recrutados e

selecionados por meio de concurso público, de acordo com a legislação vigente. O processo constitui-se normalmente por provas escritas, objetivas, de conhecimentos específicos, prova prática e ou de títulos, conforme a natureza das atribuições do cargo a que se referir o certame. Assim, o recrutamento e a seleção não trabalham a definição de perfis profissionais.

No serviço público, observa-se um grande número de pessoas que possuem escolaridade acima da exigida para o exercício do cargo ocupado, sem perspectiva de progressão funcional. Para Bom Sucesso (1998, p.15), “vem aumentando em proporção significativa o número de profissionais que logo após o término do curso superior desempenham funções que não guardam relação direta com a formação acadêmica”.

Nesse contexto, pode-se imaginar que nem sempre as pessoas estejam se identificando com o que fazem no trabalho. A desmotivação está diretamente relacionada ao vínculo com o trabalho. A motivação para o trabalho difere entre as pessoas, estando relacionada a muitos fatores, como as expectativas, interesses pessoais e possibilidade de carreira.

O trabalho precisa orientar as ações dos colaboradores. Para tal, precisa ter um significado que torne as pessoas felizes. Ao referir-se sobre o assunto, Harman & Hormann (1990 apud VERGARA, 2000, p.66) enumeram alguns elementos presentes em um trabalho significativo:

- promoção da aprendizagem e do desenvolvimento da pessoa;
- oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade;
- promoção, na pessoa, da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que permite desenvolver sua auto-estima;
- oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade;
- promoção de satisfação.

Tem-se observado que, embora timidamente, há alguma iniciativa de capacitação das pessoas para o cargo ocupado e algumas ações na área comportamental. Isso tem merecido destaque na administração pública, geralmente nos planos de gestão dos dirigentes. Entretanto, a existência de poucos indicadores dificulta confrontar as ações da gestão de pessoas, com o desempenho funcional e os objetivos organizacionais.

Para tal, é preciso que as organizações definam políticas de recursos humanos que valorizem as pessoas, por meio do reconhecimento e busca do atendimento de suas necessidades fundamentais e dos objetivos organizacionais.

Assim, a motivação e o conseqüente trabalho em equipe, configuram-se numa importante função para a gestão de pessoas, pois poderão influenciar na melhoria do desempenho individual e organizacional.

Com este propósito, o presente estudo objetiva identificar aspectos motivacionais dos secretários dos cursos e departamentos do CCSH, da UFSM, os quais possam estar afetando o comprometimento no trabalho dos mesmos.

## 2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana: suas próprias ações (BIRCH; VEROFF, 1970, p.3). São vários os conceitos, seus motivos e causas.

Mas o que é motivação? A palavra motivação vem da palavra motivo mais o sufixo ação, que significa movimento ou manifestação de uma energia. Deriva do latim *movere* (mover), sendo definida como ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjunto de fatores, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Observa-se que na definição fica claro que motivação é o que se

move e vai em direção aos objetivos propostos, que encoraja as pessoas a agirem.

As organizações, para motivarem os colaboradores, devem ter presente que cada indivíduo é diferente dos outros e buscam situações diversas no trabalho. Conviver com pessoas exige, além da compreensão do comportamento humano psicológico, uma profunda sensibilidade com as emoções de cada pessoa. Por isso, saber como motivá-los é um desafio, não só para os dirigentes das empresas como para os estudiosos do comportamento humano em geral.

Mas por que é necessário estar motivado? Segundo teóricos motivacionais, o homem que vive em sociedade precisa e depende de outras pessoas para sobreviver, o que gera nele um conjunto de necessidades. Ou seja, quanto mais motivado estiver o grupo de convívio, planejando caminhos e traçando metas para o desenvolvimento próprio ou da empresa, mais motivadas ficarão as pessoas que trabalham diretamente com esse grupo. Motivação chama motivação.

A realização de uma atividade na qual o profissional gosta é um dos caminhos para esse sucesso interior. Há muito, acreditava-se que trabalho e felicidade eram coisas incompatíveis. Hoje, especialistas no assunto afirmam que quando as pessoas fazem as atividades que gostam elas são mais felizes e trabalham mais motivadas, o que resulta em autoconhecimento, melhoria da qualidade de vida e dos serviços e aumento da produtividade.

O ambiente em que se vive interfere na motivação, pois é através dele que se torna possível satisfazer grandes necessidades. Porém, é importante compreender que o desenvolvimento de atitudes positivas, a melhoria da auto-estima, autoconhecimento, atingir metas e objetivos, aceitar desafios, ter iniciativa, ser otimista e estar aberto a mudanças, são grandes passos para uma vida motivada e valorizada que, segundo especialistas, pode ser a chave do sucesso.

Conforme Coda (1997, p.94,95), apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção a este assunto recebe, quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se, até mesmo, que as motivações estão em crise e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas ou novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades, que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses, em modismos.

Para entender o que é motivação, precisa-se buscar suas causas, isto é, os motivos que impelem as pessoas a se comportarem de certa maneira.

Lopes (1980, p.VII) vai mais além, ao definir motivação diz que essa relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se superar e a persistir na construção dos objetivos que almejam. Canalizá-la em benefício das organizações e das pessoas que as servem, parece ser de inquestionável relevância para o sucesso de qualquer empreendimento coletivo.

Observa-se uma tendência de explicar o processo motivacional como dependente de elementos internos das pessoas, enfatizando a ação das teorias psicológicas.

Existem várias propostas a respeito da motivação no trabalho, sendo que os primeiros estudos remontam à antiguidade. A quantidade de teorias, modelos e técnicas que cuidam da motivação no trabalho é numerosa e eclética e é abordada por diversos autores, das mais variadas áreas do conhecimento.

Na concepção de Bergamini (1997, p.88), pode-se mesmo concluir, sem medo de errar, que o pior diagnóstico, em termos de recursos humanos dentro da empresa, é aquele caracterizado por baixo índice de motivação pessoal e profissional. Isso significa ou que o elemento humano em si está

em condições de ajustamento pessoal muito precárias, ou que a empresa não está sendo suficientemente esclarecida sobre o quanto de potencial humano está desperdiçando. Neste último caso, pode-se ter a certeza de que o impulso motivacional não está sendo utilizado para o trabalho, mas para algo fora da empresa, senão contra ela.

Para entender melhor as pessoas no trabalho, a motivação tem merecido destaque nas organizações. As últimas três décadas somaram acervos de teorias e suposições sobre o assunto. Segundo Bergamini (1993, p.16), a maior parte das teorias sobre motivação humana tem oferecido uma única explicação que é, portanto, genérica a respeito de por que diferentes pessoas se predispõem à busca de suas metas próprias e individuais. Com isso, muitas explicações disponíveis trouxeram dificuldades praticamente intransponíveis à compreensão do ser humano típico, preso à sua realidade existencial.

Robbins (1999, p.109) diz que, talvez, a melhor forma de começar seja dizendo o que motivação não é. Muitas pessoas vêm, incorretamente, motivação como um traço pessoal, isto é, alguns a têm e outros não. O que sabemos é que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação.

As pessoas diferem em seus impulsos motivacionais. O nível de motivação varia entre os indivíduos, dependendo do estado de tensão. A tensão passa a diminuir à medida que o esforço empregado conduz à satisfação das necessidades. Nas organizações, o esforço deve ser orientado em busca da produtividade.

Com base na relação da motivação, com o esforço para atingir algum objetivo, Pinder (1984 apud ROBBINS, 2001, p.342) coloca que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Para Bergamini (1980, p.127), ninguém motiva ninguém. A motivação constitui-se em um impulso que orienta o comportamento das pessoas para a satisfação de certas necessidades, que são diferentes entre as pessoas.

Apesar de haver algumas divergências a respeito do conceito de motivação, existe certa concordância enquanto estímulo para uma ação. Mota (1995 apud CAMPOS, 2001, P.19) ressalta que, no seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa dentro do ambiente de trabalho.

Existe um consenso entre os autores quanto à importância das origens internas da motivação, sendo preciso que a própria pessoa tenha vontade de realizar algum trabalho ou alcançar um objetivo. Segundo Broxado (2001, p.3), os motivos podem ser externos às pessoas ou internos, derivados dos instintos, forma consciente. Colocadas essas idéias, pode-se entender que a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes.

Verifica-se que alguns autores apresentam uma visão mais abrangente a respeito da motivação humana. Entretanto, as referências ao alcance de metas, objetivos, impulsos e necessidades, geralmente são presentes nas definições.

### 3 TRABALHO EM EQUIPE

A raça humana não é uma espécie de indivíduos solitários, cada um fazendo seu próprio caminho sozinho, completamente largado do mundo. Os seres humanos são criaturas sociais. Não apenas gostam da companhia uns dos outros, mas também buscam uns aos outros, situação após situação. Bem no fundo precisam dessa interação, da mesma forma que necessitam de ar, água, etc.

O mundo está cheio de equipes. Equipes de trabalho, de projeto, de apoio ao cliente, de fornecedores, de planejamento, equipes funcionais, etc.

Mas o que é uma equipe? Uma equipe pode ser definida como, pessoas fazendo algo juntas. O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa.

Conforme Santos (2005), o fator humano desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional: ele expande as vantagens apresentadas pela empresa. Porém, o ser humano não consegue atingir “metas revolucionárias” sem que se dedique ao trabalho em equipe, ao cooperativismo que, atualmente, é o cerne de todo e qualquer fator de sucesso.

O trabalho em equipe geralmente tem um ambiente propício para se desenvolver de maneira efetiva. Pois, mais importante do que um bom planejamento, é necessário ter um bom elenco mobilizando-se em prol do sucesso individual, coletivo e fundamentado.

Existe uma confusão entre trabalho em equipe e em grupo. A diferença básica é que, no primeiro, existe a definição da atuação de cada componente, enquanto no segundo, há um corporativismo acentuado, os membros são aceitos muito mais por afinidades pessoais.

O trabalho em equipe já é uma exigência do mercado. Sendo assim, o estímulo à utilização de técnicas de treinamento devem ser implementadas como parte formadora da pessoa. No entanto, a proposição mais evidente nesse contexto, é que é necessário aprender a trabalhar em conjunto, de forma que se desempenhe intensamente o papel de colaborador ao desenvolvimento organizacional.

Para isso, a motivação dos membros é um fator importante que afeta a produtividade em equipe e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda de processo, é um determinante crucial da realização

pessoal e é igualmente fundamental na determinação da realização de uma equipe, ou seja, os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Se os membros de uma equipe não conseguem trocar informações, a equipe não consegue funcionar com eficácia. Outro fator determinante do processo de interação dos membros é a existência de uma estrutura de comunicação viável, o qual é um infalível combatente de distorções e conflitos sem nenhum fundamento consolidado.

Conforme Harvey e Finley (1997), as razões pelas quais as organizações têm mudado para equipes foram evidenciadas muitas vezes antes, em diversos lugares. Para resumir essas vantagens, pode-se dizer que equipes aumentam a produtividade; melhoram a comunicação; equipes realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer; fazem melhor uso de recursos; são mais criativas e eficientes na resolução de problemas; equipes significam decisões de alta qualidade; melhores produtos e serviços; equipes diferenciam enquanto integram, permitindo às organizações misturar pessoas com diferentes tipos de conhecimento, sem que essas diferenças rompam o tecido da organização.

Enfim, o trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, afeição, aceitação e sentimento de importância. Isso faz com que o indivíduo cresça, assim como alimenta o crescimento de seus pares. Além disso, o trabalho em equipe é determinante, pois o objetivo a ser alcançado depende da satisfação psicológica do indivíduo, bem como das relações humanas.

Segundo o pensamento de Marins Filho (2006), o sucesso de qualquer equipe está na conscientização de seus membros de que as necessidades, compromissos e problemas individuais devem subordinar-se aos compromissos, necessidades e problemas da equipe. Isso nem sempre é fácil. Todos têm

compromissos, necessidades e problemas individuais e ninguém gosta de abrir mão de seus compromissos pessoais, em benefício do funcionamento perfeito da equipe. Ficamos, às vezes, indignados quando a equipe exige de nós algum comprometimento extra, mas está aí, a razão do sucesso das equipes vencedoras.

Hoje, o trabalho está cada vez mais centrado em equipes. Quando tem-se equipes compostas de pessoas que pensam “individualisticamente” fica quase impossível obter sucesso. Quando os membros da equipe não agem como um corpo único, auto-suportado, nada funciona como deveria. É ilusão pensar que poderemos fazer parte de uma equipe onde seus membros queiram sempre manter seus compromissos, resolver seus problemas e atender suas necessidades individuais em primeiro lugar.

Trabalhar hoje é trabalhar em equipe. E a equipe exige de nós compromissos, atitudes e comportamentos que muitas vezes irá se chocar com necessidades individuais. Porém, se quisermos ser uma equipe vencedora, a opção será sempre clara e rápida em favor do grupo.

É importante perceber que, quando se fala em trabalhar em equipe, fala-se em maior volume de atividades, mais e maior responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, colaboração e esforço pessoal, detalhes que acabam sendo descobertos a cada novo dia de trabalho. Entretanto, como benefício, um grupo coeso aflora muitas características que até então passavam despercebidas no individual, como a criatividade, a participação, visão de futuro, questionamento de posições e colocações e senso crítico.

Trabalhar em equipe significa compartilhar uma direção comum. Além disso, atividades desenvolvidas em conjunto encorajam o grupo, o que aumenta o desempenho na hora de realizar atividades, transmitindo autoconfiança, habilidade e união, requisitos primordiais para o sucesso.

Segundo Informativo Técnico n. 55 (UNICAMP 1998), o movimento intenso e agressivo em direção à melhoria da qualidade depende de um desempenho forte de equipes. A eficácia de uma equipe é determinada pela capacidade dos perfis da equipe, das metas claramente definidas e do comprometimento dos membros em alcançá-las. Assim, construir uma equipe de alto desempenho é o processo do momento. Os membros da equipe recebem um retorno valioso e aprendem a conviver com as diferentes personalidades dentro da equipe, entender as forças e fraquezas individuais e desenvolver um entendimento comum das metas e objetivos acordados.

Hoje, qualquer processo de seleção de recursos humanos faz, pelo menos, um teste para analisar se o candidato tem condições de executar tarefas em conjunto com outras pessoas.

Montar uma equipe exige certos cuidados e, principalmente, avaliar se ela está correspondendo em termos de produtividade e qualidade.

Um problema que pode afetar a equipe de alguma forma é a falta ou excesso de comando. Quando em excesso, a equipe não sabe a quem entender. Todos devem estar acessíveis e ter liberdade para expor suas idéias e reclamações. Essa comunicação é a base para a realização de um bom trabalho.

Conforme Informativo Técnico n. 55 (UNICAMP 1998), a motivação geralmente está associada com a palavra comportamento humano, significando um estado de espírito que nos leva a agir. Na medida em que a tendência em trabalho colaborativo e, mais especificamente, o uso de equipes de funcionários continua crescendo, uma questão que está tendo cada vez mais importância é como manter a equipe motivada ao longo do trabalho.

O ambiente em que vivemos interfere na motivação, pois é através dele que se torna possível satisfazer grandes necessidades. Porém, é importante compreender que

o desenvolvimento de atitudes positivas, a melhora da auto-estima, autoconhecimento, atingir metas e objetivos, aceitar desafios, ter iniciativa, ser otimista e estar aberto a mudanças, são grandes passos para um trabalho motivado e valorizado que, segundo especialistas, pode ser a chave do sucesso.

Quais são os ingredientes ou características das equipes que parecem manter grandes níveis de motivação? O que nos faz fazer o que fazemos? O que nos faz fazer alguma coisa?

A cada dia temos uma lista interminável de decisões a serem tomadas. O processo de tomar decisões é guiado, na maioria das vezes, pela possibilidade de se obter algum benefício ou pelo medo das consequências.

Literalmente, toda decisão que tomamos é filtrada por este processo. Os especialistas dizem que “nossas necessidades de sustento, segurança, posse e reconhecimento e a presença de um certo senso de crescimento e aquisição, se tornam fortes diretrizes (motivadores) do comportamento”. Na medida em que tentamos entender motivação, nós precisamos entender também as sutilezas do comportamento humano e focalizar nossa atenção nos princípios gerais da motivação.

Conforme Informativo Técnico n. 55 (UNICAMP 1998), alguns dos fatores que influenciam a motivação de uma equipe são:

a) Objetivo: um dos fatores mais importantes para a motivação é uma definição clara das metas, dos objetivos ou da missão. Além disso, para uma motivação de longo prazo é importante que o objetivo ou missão estejam alinhados com os desejos e necessidades dos membros da equipe, do contrário a motivação vai diminuindo. Uma estratégia para se tratar de uma equipe “letárgica” é parar o processo, rever os objetivos e verificar se o alinhamento inicial ainda persiste. Mesmo em uma equipe que parece motivada, ainda é uma boa estratégia rever a motivação de vez em quando.

b) Desafio: quando enfrentamos desafios, nossas defesas ficam alertas para nos empurrar para uma ação, seja correr do perigo ou enfrentá-lo diretamente. Muitas pessoas afirmam que grande parte do retorno da experiência em trabalhar em equipe resulta de algum tipo de desafio. O desafio em si mesmo é um motivador. Um critério adicional na proposta de desafios é o nível de dificuldade. Se um desafio é muito difícil, talvez entendido como impossível, então os membros da equipe podem desistir antes de começar. No entanto, o mesmo resultado pode ocorrer se os membros entenderem o desafio como muito fácil. Assim, provocar estímulos periódicos na forma de desafios nobres é um outro método de se manter a motivação na equipe.

c) Camaradagem: a experiência mostra que as equipes mais bem sucedidas tendem a tratar tanto das necessidades técnicas como das humanas dos seus membros. Estas equipes são ao mesmo tempo competentes no trabalho que realizam e extremamente funcionais nos relacionamentos interpessoais. A equipe está balanceada tanto do ponto de vista técnico como humano.

d) Responsabilidade: em geral, as pessoas e equipes são estimuladas recebendo responsabilidades. No entanto, a responsabilidade pode se tornar complicada. Implícito nesse conceito está o entendimento que a responsabilidade vem junto com a autoridade para fazer as mudanças necessárias.

e) Crescimento pessoal e em equipe: pode prover uma outra base para a motivação sustentada. Quando as pessoas se sentem motivadas para a frente, aprendendo novos conceitos, aperfeiçoando seus conhecimentos e desafiando seu raciocínio, a motivação tende a se manter alta. Uma boa técnica para aperfeiçoamento e crescimento dentro da equipe, é perguntar aos membros o que eles gostariam de “lucrar” com a sua participação na equipe e então identificar áreas de possível crescimento.

f) Liderança: os melhores líderes criam condições para a equipe motivar-se a si própria. Mas o líder carismático, que é efetivo a curto prazo, não pode necessariamente sustentar a motivação indefinidamente. A motivação deve ser intrínseca, residente dentro de cada um. Portanto, se alguém depende continuamente de outro como fonte de motivação, eventualmente esta pode desaparecer.

Conforme o pensamento de Junqueira (2006), o chefe que consegue ouvir tudo o que sua equipe tem a dizer antes de falar, estará demonstrando empatia e reconhecendo a importância da contribuição de seus subordinados, parceiros, até evitando direcionar contribuições para determinado sentido. O trabalho grupal sempre será mais eficaz se o chefe e sua equipe trabalharem primeiro os fatos e depois as opiniões. Os primeiros aproximam as pessoas (são pouco suscetíveis a divergências); já as opiniões separam as pessoas. Uma relação que começa com a exposição de fatos e ajuda a construir uma base sólida para aceitação de opiniões divergentes. Todo trabalho em equipe incorpora concordâncias e discordâncias. O chefe experiente (e grupal) busca sempre iniciar os trabalhos pelas concordâncias, facilitando a criação de um clima de cooperação no âmbito do grupo. Quanto maior for o conhecimento, por parte do chefe, das características comportamentais dos membros do seu grupo, maior será sua eficácia como potencializador dos resultados da equipe. Tão importante quanto um bom argumento são as diferentes formas de apresentá-lo a pessoas com características diferentes.

Na ideia de Junqueira (2006), as equipes nem sempre funcionam devido a:

- Necessidades mal combinadas: as pessoas com agendas ocultas trabalham com propósitos contraditórios. O ideal é fazer com que os planos particulares sejam revelados, perguntando às pessoas o que desejam, pessoalmente, da formação de equipes;

- Metas confusas, objetivos embolados: As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido. É preciso que se esclareça a razão pela qual a equipe existe; que se defina seu propósito e resultados esperados;

- Papéis não-resolvidos: Os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho. Deve-se informar aos membros da equipe o que se espera deles.

- Tomada de decisões ruim: Equipes podem estar tomando as decisões certas, mas da forma errada. Deve-se escolher uma abordagem de tomada de decisões apropriada para cada decisão.

- Conflito de personalidades: Os membros da equipe não se entendem. Deve-se tomar conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes.

- Feedback e informações insuficientes: O desempenho não está sendo medido, os membros da equipe estão tateando no escuro. Deve-se criar um sistema de livre fluxo de informações úteis para todos os membros da equipe.

- Falta de confiança de equipe: A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela. Para isso deve-se deixar de ser indigno de confiança, ou dissolver, ou reformar a equipe.

- Falta de vontade de mudar: A equipe sabe o que fazer mas não o faz. Deve-se descobrir qual é o bloqueio.

- Ferramentas erradas: Devem-se fornecer à equipe as ferramentas certas para suas tarefas, ou dar-lhes liberdade para serem criativos.

É preciso ter em mente que nenhuma equipe floresce, se deixada por conta própria. Pois, uma equipe não é um “dispositivo” que se aciona para ganhar dinheiro. Uma equipe é muito mais que isso – é uma surpreendente, desconcertante, inconstante e trágica criadora de valores huma-

nos. São seres humanos que necessitam de toneladas de atenção. Que precisam ser mimados, alimentados, bem tratados e ter seu cercado lavado de tempos em tempos.

É preciso cuidar bem dos processos de equipe, eliminar desperdícios e atrasos, simplificar o fluxo de trabalho, consolidar as interfaces de entrega de trabalhos entre equipes, convocar a genialidade e o entusiasmo de todo o pessoal e abrir caminho para uma visão poderosa de satisfazer a necessidade de todos.

A idéia de equipes e sobrevivência caminha de mãos dadas. Para muitos membros de equipe, sua equipe é sua passagem para a sobrevivência. Para outros, apenas “sobreviver” não é o suficiente. Eles precisam de mais do que subsistência, e um cargo. Eles buscam um nível mais alto de gratificação, amor-próprio, a euforia da realização.

Trabalho eficaz em equipe significa saber manter um equilíbrio constante entre as necessidades da equipe e as necessidades individuais. Mas, mesmo sendo agradável estar próximo de outras pessoas e trabalhar com elas, todos, ainda agem cada um por si. As pessoas apenas concordarão em formar uma equipe se isso primeiro satisfizer suas necessidades.

Quaisquer que sejam as metas pessoais, faz-se necessário saber quais são para lidar com elas, ou ao menos reconhecê-las como equipe, talvez até para torná-las metas de realização da equipe. Quando sabe-se o que os companheiros de equipe desejam que consigamos e o que nós mesmos queremos, forma-se um excelente vínculo entre os membros.

## 4 METODOLOGIA

Este trabalho baseia-se numa pesquisa descritiva cujo objetivo primordial é a descrição das características de determinada amostra representativa da população e as

possíveis relações entre as variáveis. Gil (1999, p.44).

Seguiu-se a metodologia qualitativa de pesquisa, procurando compreender as atividades que não podem ser quantificadas, pois, segundo Minayo (1993, p.22), “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

No aprofundamento das questões que interessam na investigação, devem ser consideradas todas as manifestações referentes ao assunto emitidas pela amostra.

### 4.1 População e amostra

De acordo com o enfoque qualitativo deste trabalho, a amostra foi constituída por secretários de cursos e departamentos do CESH, escolhidos aleatoriamente, compondo uma amostra de 10 servidores, de um total de 20 secretários, buscando-se conhecer aspectos motivacionais de seu trabalho.

### 4.2 Técnica de pesquisa

Foi elaborado um questionário com questões abertas e enviado para secretários de cursos e departamentos escolhidos através de sorteio.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Identificação dos respondentes

Esta seção trata da apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa. Gil (1999, p.168) enfatiza que “após ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados anteriormente”.

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos pesquisados que compuseram a amostra. Os dados seguintes referem-se às

questões que se relacionam com motivação no trabalho e trabalho em equipe.

Consideraram-se determinadas variáveis como: grau de escolaridade exigida para o cargo, faixa etária, tempo de serviço na UFSM, grau de escolaridade atual e função gratificada.

Da amostra de 10 investigados, verifica-se uma maior quantidade de servidores na faixa de 45 a 54 anos, seguida das faixas de 35 a 44 anos e menos de 25 anos. A concentração de servidores nas faixas de 36 a 54 anos evidencia a falta de continuidade nas realizações de concursos públicos colaborando para a concentração na distribuição etária.

Com relação ao tempo de serviço dos servidores, 4 situam-se na faixa de 25 anos ou mais na Instituição; 3 entre 15 e 24 anos; 1 entre 5 e 14 anos e 1 com menos de 5 anos.

Verifica-se não existir uma continuidade no setor público para renovar a força de trabalho, não contratando novos servidores e mantendo por mais tempo os antigos. Com isso, o governo pretende evitar um grande número de aposentadorias no futuro.

Observa-se que, para o cargo de secretário, o nível de escolaridade exigido é o de nível médio, sendo que a maioria dos servidores da amostra possui escolaridade acima da exigida pelo cargo ocupado. Esses dados são fundamentais para políticas de capacitação e qualificação do pessoal.

Dois servidores apresentam curso de Pós-Graduação completo e 2 Pós-Graduação incompleto; 4 possuem curso superior completo, 1 curso superior incompleto e 1 segundo grau completo.

Isso decorre da exigência de escolaridade para ingresso no serviço público e da natureza da organização, que possibilita o acesso à educação formal.

Com relação ao item Função Gratificada, somente um servidor dentre os 10 não é detentor deste tipo de função.

## 5.2 Motivação no trabalho

Neste item, analisam-se os dados resultantes da segunda parte da pesquisa, questões de 01 a 06, onde os servidores puderam expressar seus sentimentos relativos à motivação e valorização pelo trabalho.

Na questão de número 1, que indaga por que você trabalha na UFSM?, levantou-se que a situação de segurança e estabilidade financeira é valorizada por todos os respondentes, sendo um forte atrativo para o ingresso e permanência no serviço público. Este fator não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego.

Herzberg (1973) considera o salário como fator extrínseco e de higiene, e que não produz motivação. Contudo, a insatisfação gerada por esse fator causa grande impacto no comportamento das pessoas. As teorias, monetária, da equidade e da expectativa, ressaltam o valor monetário como motivador. O dinheiro pode levar a um melhor desempenho, sendo capaz de satisfazer as metas pessoais dos indivíduos.

Pode-se afirmar que, no serviço público, ocorre falta de flexibilidade para atender a questão da remuneração, que deveria estar vinculada ao desempenho e à capacitação, com base em plano de carreira e metas organizacionais.

Além deste fator, 2 respondentes valorizaram ainda a satisfação pessoal e 2, a contribuição por uma Instituição de qualidade.

Na questão 2, que questiona como o trabalho na UFSM se insere no seu projeto de vida, 4 respondentes afirmam que somente como fornecedor de recursos financeiros; 3, como contribuidores com a sociedade brasileira sendo o serviço público essencial na qualidade de vida das pessoas; 2, como satisfação intelectual, financeira e profissional e 1, como oportunidade de estudar.

Na questão 3, relacionada ao item motivação, 7 respondentes julgaram-se motivados; 2, em parte e 1 não se sente motivado.

O interesse demonstrado pelos servidores é evidenciado pelo contato com a comunidade acadêmica e atividades diversas as quais proporcionam satisfação e desafios.

Com relação a questão 4, relativa à satisfação no trabalho, 6 respondentes consideram o reconhecimento pelo trabalho e a interatividade com o público interno como causador de satisfação. Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador, isso aumenta a autoestima e a sensação de importância da pessoa. Esse sentimento relaciona-se com as carências e as necessidades das pessoas. Essa postura indicada merece a atenção dos dirigentes da Instituição. É importante dar ênfase às ações que possibilitam o melhor aproveitamento das habilidades dos colaboradores. Os outros 4 respondentes consideram o relacionamento com colegas, condições de trabalho, liberdade de opinião na execução do trabalho como causadores de satisfação.

Observa-se a interligação das questões 3 e 4, onde a interatividade com o público interno é causador de motivação e satisfação.

Na questão 5, relativo à insatisfação no trabalho, 4 respondentes consideram o ambiente de trabalho e condições de trabalho relacionado à falta de materiais, como fatores de insatisfação. Quando os servidores sentem que suas condições de trabalho não permitem a execução adequada e satisfatória de seu trabalho, cria-se uma situação de desconforto e uma decorrente insatisfação no trabalho. 2 respondentes indicam a falta de uma política de recursos humanos; 1 cobrança de horário e falta de cooperação entre colegas; 1 tratamento diferenciado pelos superiores e 1, falta de reconhecimento pelo trabalho pelos superiores.

Na questão 6, relacionada às condições de trabalho, 5 entrevistados consideram normais; 3, ótimas e 2, em fase de mudança para melhor, o que contribui para uma diminuição da insatisfação e estresse entre os servidores.

### **5.3 Trabalho em equipe**

Neste item analisa-se a segunda parte da pesquisa correspondente às questões de número 7 a 12.

Na questão de número 7, referente às relações do trabalho com a UFSM, 8 servidores responderam que conseguem compreender as relações do seu trabalho com o restante da UFSM, no sentido de colaborar no sucesso da missão do todo; 2 responderam que nem sempre, devido esse trabalho ter de ser harmonioso, o que nem sempre é.

Com relação à questão de número 8, que questiona sobre os trâmites de documentos, 8 servidores responderam que conhecem e acompanham os trâmites dos documentos após a saída do setor, para que se tenha segurança de que o objetivo seja alcançado e de que, nossa estratégia esteja correta ou fazer as correções necessárias; 2 responderam que conhecem mais ou menos por serem novos na Instituição. Consideram que deveriam ter um treinamento para isso.

Na questão 9, referente à equipe no setor (considerando os técnicos administrativos da área, secretários de curso e departamento), 6 entrevistados se sentem parte de uma equipe no seu setor para que haja o perfeito desenvolvimento das atividades; 3 dizem que nem sempre, devido à falta de entrosamento no setor e com outros setores do CCSH; 1 respondeu que seu setor não desenvolve trabalho em equipe.

Com relação à questão de número 10, equipe no CCSH, 6 servidores responderam que se sentem parte de uma equipe, devido a boas relações com colegas, se trabalhando por objetivos comuns; 3 respon-

deram que não, devido ao desmembramento do CCSH em diversos prédios, dificultando o intercâmbio entre colegas e 1 respondeu que não, devido as decisões e ações serem planejadas e discutidas por um grupo restrito.

Na questão de número 11, equipe na UFSM, 5 servidores responderam que se sentem parte de uma equipe na UFSM, devido as metas de cada setor integrarem as metas inseridas na UFSM; 5 servidores responderam que não se sentem parte de uma equipe na UFSM, devido os interesses individuais, muitas vezes, prevalecerem sobre os objetivos de uma Instituição Pública.

Na questão 12, relacionada ao comprometimento dos servidores com a UFSM, os 10 respondentes consideram-se comprometidos com a UFSM, pois realizando suas tarefas, contribuem para a construção de um serviço público de qualidade melhorando as condições básicas das pessoas na qual a educação é fundamental.

## 6 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho permite concluir que o estudo da motivação e o trabalho em equipe, em decorrência da sua complexidade e dificuldade, parecem não ser esgotáveis, necessitando de maior aprofundamento e atenção das instituições formadoras.

De modo geral, as pesquisas que têm sido realizadas sobre motivação e trabalho em equipe no setor público mostram os mesmos pontos, ou seja, a falta de políticas públicas sérias para enfrentar este problema.

A política atual de racionalização de recursos humanos, materiais e financeiros é responsável pelo achatamento salarial, devido à inexistência de reajustes, levando esses profissionais à sobrecarga de trabalho e restrições quanto a disponibilidade de recursos materiais que exige a constante adap-

tação do profissional para a execução das tarefas diárias, significando, muitas vezes, maior tempo despendido, o que contribui para a existência de um ambiente insatisfatório.

Os resultados da pesquisa evidenciam que, em geral, o servidor considera-se em um nível bom de motivação para o trabalho e, parcialmente integrantes de uma equipe em seu setor, CCSH e UFSM. Demonstram interesse pelo trabalho e comprometimento com a UFSM, embora as recompensas pelo trabalho nem sempre atendam suas necessidades individuais.

Existe uma concordância geral entre os servidores de que o fator mais característico no trabalho é a estabilidade profissional e financeira. Nota-se um descontentamento com a não reposição dos índices inflacionários no decorrer dos anos. O grande problema no setor público é a falta de flexibilidade para gerenciar sobre o assunto.

A persistir esta política, a insatisfação com a UFSM pode se generalizar e afetar negativamente a eficiência e a eficácia da Organização.

O salário é considerado por Herzberg (1973) um fator higiênico, pois pode conceder satisfação aos indivíduos no momento em que são reajustados. À medida que as pessoas buscam atender mais necessidades, o salário passa a constituir-se em problema, gerando insatisfação.

Os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivacionais como o “reconhecimento pelo trabalho” e os fatores higiênicos, como “relacionamento com o público interno”, “ambiente de trabalho” e “coleguismo” são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

Já a insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, é mais influenciada pelos fatores higiênicos “condições de trabalho”, “carência de materiais”, “burocracia”, “política salarial” e pelos fatores

motivadores “falta de reconhecimento profissional” pelos superiores.

Em síntese, existe concordância de que o trabalho oferece maiores possibilidades fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima. Fica claro que a remuneração não atende satisfatoriamente às necessidades e que existem poucas possibilidades de crescimento profissional. Os servidores afirmam que são pouco reconhecidos e valorizados pelas atividades que desenvolvem.

Assim, pode-se concluir que tanto o trabalho em si, como o ambiente externo, são aspectos importantes na motivação humana e trabalho em equipe.

Inicialmente, é importante considerar que cada pessoa tem motivos diferentes, os quais orientam seu comportamento para a busca da satisfação de seus desejos. Por isso, o alicerce das organizações deve ser construído partindo das pessoas que nela trabalham, considerando seus valores, habilidades e potenciais. Logo, a gestão de pessoas tem o compromisso de propor programas voltados para a humanização, resgatando o sentimento de realização profissional e valorização do capital intelectual. Os atos das pessoas, por mais simples que possam ser, devem ser reconhecidos e elogiados pelos superiores, levando-os à realização pessoal e profissional.

Para motivar os servidores e proporcionar um trabalho em equipe, é importante contar com bons líderes, os quais precisam gostar do que fazem, transmitir confiança e incentivar o que há de melhor em cada colaborador.

Para se ter pessoas motivadas e trabalhando em equipe, é indispensável conhecer as expectativas que estão no interior de cada colaborador e ter recursos para oferecer fatores de satisfação.

Como recomendação, deveria ser aplicada uma pesquisa mais ampla, que contemplasse a totalidade dos funcionários do CCSH, visto que a pesquisa aplicada foi restrita, mas oferece a base para um novo estudo.

do. Isso poderia subsidiar fortemente a gestão dos recursos humanos de forma mais eficiente.

Conclui-se que a relação da Organização com as pessoas e dessas com o trabalho precisa ocorrer em forma de parcerias. Logo, os colaboradores percebem a Instituição como uma fonte de oportunidades e aprendizado e não somente como instituição de emprego.

Também devem ser tecidas considerações a respeito das limitações do estudo e que é importante destacar. A amostra pesquisada, por ser composta somente por 10 secretários de departamentos e cursos, não permite a extrapolação dos resultados para todo o CCSH. No entanto, pode ser utilizada para nortear futuras pesquisas de motivação e trabalho em equipe, no CCSH e na UFSM, especialmente pelo fato deste tema ter-se mostrado fundamental para a gestão estratégica dos recursos humanos.

A pesquisadora detém cargo de chefia na Secretaria de finanças do CCSH, desde 1990, o que pode ter influenciado o aspecto subjetivo de interpretação das respostas dos servidores, bem como a análise dos resultados.

Ressalta-se a importância e necessidade de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre satisfação, motivação e trabalho em equipe no serviço público e que permitam avaliar como está a relação entre os servidores e os dirigentes dessa Organização. Assim, será possível comparar as opiniões dos servidores com as das lideranças, possibilitando realizar ajustes nos programas motivacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo (SP): Atlas, 1993.
- BIRCH, David; VEROFF, Joseph. **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970. Tradução de: Motivation.
- BOM SUCESSO, E.P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**; entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CAMPOS, Rogério Antônio. **Políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho**: uma visão dos dirigentes de RH das Universidades Federais Brasileiras. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Brasil: ordem & caos**. Porto Alegre: AGE/FATEC, p.25-26, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. V.I. 2. ed. São Paulo: 2000.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In:BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional; motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARVEY, Robbins; Finley, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística.
- HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**, In Hampton, David R. (comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Eu ou nós?** Instituto MVC. Disponível em <[www.institutomvc.com.br/costacurta/artla19\\_euounos.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla19_euounos.htm)>. Acesso em: 08 ago. 2006.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Trabalho, equipe, cooperação e sucesso**. 14 jun 2005. Disponível em <<http://www.annex.com.br/artigos/marins.asp>>. Acesso em 15 ago. 2006.
- MCGREGOR, Douglas R. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. Tradução de: Organizational behavior.
- SANTOS, Fábio Geraldo. **Trabalho em equipe: uma questão competitiva**. Boletim RH, 31 jan. 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 10 jul. 2006.
- UNICAMP. **Formação de equipes**. Informação e tecnologia. Informativo técnico, n. 55, São Paulo, 02 out. 1998. Disponível em <<http://www.ccuac.unicamp.br/revista/navegacao/index1.html>>. Acesso em: 05 jul. 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

