

O DESAFIO DE MANTER OS COLABORADORES MOTIVADOS NA ORGANIZAÇÃO

Carolyne Lucio Baptistella (Universidade Guarulhos) – carool.bap@hotmail.com
Antônio Carlos Estender (Universidade Guarulhos) - estender@uol.com.br

Resumo

A motivação é o processo interno e externo de satisfação, de uma ação originada de um motivo, ou seja, o que levou a determinada ação e cada pessoa deve estar motivada tanto na sua vida pessoal, como no seu trabalho. Este artigo é resultado de estudo de caso em uma agência dos Correios e tem como foco principal, evidenciar a importância da motivação dos colaboradores na organização, demonstrando os resultados positivos da organização, ligados diretamente a produtividade dos mesmos. Manter os colaboradores motivados significa ter colaboradores cada vez mais empenhados e proativos. O estudo irá elencar os elementos motivadores e desmotivadores dos colaboradores dentro da organização, através das análises apresentadas e quais as ações necessárias de melhorias. O método de feedback para o reconhecimento profissional influencia positivamente os colaboradores para um ambiente de trabalho satisfatório e saudável

Palavras-Chaves: Motivação, Organização e Colaboradores.

1. Introdução

Recinela (2005) e Claret (2002) vêm analisando o tema, o desafio de manter os colaboradores motivados na organização, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para motivação e importância de manter os funcionários motivados, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas do desenvolvimento organizacional, através de estudos em diversos autores renomados.

Para Gonçalves (2008) a motivação humana vem sendo estudada e apontada como um dos maiores desafios para as organizações e seus respectivos líderes, o que de fato desperta ainda mais o interesse dos grandes estudiosos, para tentar compreender como as pessoas agem e qual a importância de estarem motivadas, e esta fase posteriormente começou a ser aperfeiçoada no século XVIII, onde surgiu a Revolução Industrial que revolucionou a produção e ainda aplicação de conhecimentos administrativos,

posteriormente no século XVIII, o desenvolvimento da administração e seus conceitos como motivação, liderança, dentre outros, influenciados pelo surgimento de uma nova personagem social: as empresas. No século XX teve ainda o início de um grande avanço para a administração e seus demais conceitos.

O problema da pesquisa é procurar compreender a importância de ter os colaboradores motivados dentro da organização e baseado neste problema serão realizadas as seguintes perguntas para entender o processo de motivação: Quais os fatores motivacionais que impulsionam os colaboradores a serem mais empenhados? Como deve ser o processo de motivação para os colaboradores? Porque um colaborador desmotivado produz menos? Como é o atendimento á clientes quando o colaborador está motivado? Qual a importância do colaborador motivado no contato com os fornecedores?

Os objetivos do artigo são os seguintes: verificar a importância da motivação para os colaboradores versus qualidade no atendimento o qual demonstrará as vantagens da motivação para as empresa em um âmbito geral; analisar os resultados positivos que são obtidos através de uma empresa que mantenha a sua equipe motivada o qual apresentará o nível de engajamento e de motivação de colaboradores, mostrar o empenho e a satisfação dos colaboradores motivados; identificar quais são as opiniões dos funcionários/colaboradores, clientes e dos fornecedores; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos mesmos, para produção de ações que possibilitem atingir os objetivos de maneira simples e que beneficie todos os envolvidos.

Este artigo justifica-se pela questão de que os gestores e a empresa em um todo deveriam entender que a motivação é importante para que se tenha uma equipe empenhada e dedicada, resultando em um atendimento de qualidade.

O estudo contribui para a elucidação de questões relacionadas ao tema: O desafio de manter os colaboradores motivados nas organizações, como estratégia de crescimento profissional e pessoal nas empresas em geral; busca demonstrar como a motivação é capaz de engajar e desenvolver os talentos da organização, descobrir quais as ações de melhorias e as vantagens no ambiente de trabalho através da motivação.

Para o desenvolvimento da pesquisa, tratando-se de estudos metodológicos, será realizada uma abordagem qualitativa, que é a que mais descreve a complexidade de urna determinada hipótese, mostrando a análise através de diferentes percepções. Segundo Collis; Hussey (2005).

Será abordada ainda pesquisa bibliográfica através de conceitos baseados em renomados autores do assunto em foco. A população entrevistada foi de 25 pessoas entre stakeholders e colaboradores de diferentes hierarquias, as amostras coletadas foram analisadas de forma empírica na empresa de terceirizada de Correios na cidade de São Paulo.

O estudo está estruturado em cinco seções, além da introdução inicial, onde é mostrada a revisão bibliográfica que são apresentados segundo autores a motivação e seu conceito, além da importância da motivação para com os colaboradores de uma organização. Na íntegra a metodologia utilizada no trabalho, segundo Yin (2005) será feita através de estudo de caso, pesquisa qualitativa, entrevistas. Na penúltima seção os resultados e a conclusão final acerca do que foi estudado no decorrer de todo o artigo.

2. Revisão de literatura

2.1. A importância da motivação para os colaboradores

Na visão de Vergara (2000) o motivo mantém e impulsiona os comportamentos das pessoas; portanto, motivação é intrínseca à ela e nasce de acordo com o interior de cada uma dela, é a força impulsionadora. Os gestores devem proporcionar que o próprio colaborador desperte essa grande necessidade de autorrealização, no entanto, para o funcionário se autorrealizar precisa saber como fazer isso, sendo assim, a informação necessária para esse feito deve ser compartilhada para que o colaborador consiga atingir seus objetivos e determinações.

Para Niven (2001) a motivação intrínseca é a força interior do ser que é capaz de manter um determinado desejo do indivíduo mesmo com a diversidade; mas também, são as motivações pessoais e que mesmo que queiram não podem mudar, são os desejos relacionados às metas, aos projetos que requerem grande dedicação, é uma motivação independente do ambiente, das situações e das mudanças e está ligada a realização pessoal. O gestor identifica o funcionário e trabalha com ele; pois, não precisa de recompensas, a tarefa passa de obrigação para prazer, ou seja, é do interesse da pessoa realizá-la.

Na opinião de Bergamini (1997) o conceito de motivação pode ser definido como uma ação que é resultante de uma necessidade a ser satisfeita ou realizada; bem como, através desta ação vem o impulso motivador que faz com que o indivíduo não pare até que esta necessidade seja satisfeita. As necessidades conduzem o comportamento dos indivíduos em seu desenvolvimento na busca de maiores satisfações, portanto, se não ocorrer a

satisfação as pessoas se sentem frustradas e desmotivadas em seu ambiente de trabalho e em sua vida pessoal.

Segundo Maciel (2007) os colaboradores buscam as necessidades, e os comportamentos são motivados por um desejo dentro da organização seja por uma promoção ou seja por um reconhecimento; já que, o trabalho deve ter sentido para os indivíduos. O gestor deve propor para o seu funcionário iniciativas de trabalho, no qual, trará vantagens aos funcionários que obterão variedades de atividades, rotina diversificada, desafios, autonomia, reconhecimento, apoio, um plano de carreira e estabilidade.

Para Daft (2002) apesar das motivações serem diferentes, e terem diversas percepções, pode se dizer que todas as pessoas motivadas possuem um motivo comum; ou seja, é a necessidade que a conduzirá a uma determinada ação para supri-la. A organização deseja despertar a autonomia nos funcionários; com isso, a empresa possibilita ao colaborador dedicação à carreira e aos gestores gestão de talentos, também possibilita a eficiência em suas atividades, e adquirir importantes responsabilidades para alcançar seu objetivo e independência no trabalho.

De acordo com Claret (2005) a motivação é a energia que leva o ser humano a responder um determinado desafio; visto que, a motivação é uma espécie de mola ou start que leva as pessoas a uma ação. O gestor precisa identificar os funcionários que estão motivados; portanto, para que os colaboradores estejam motivados é preciso que sintam que seu trabalho é valorizado e reconhecido dentro da organização, o investimento no capital humano, é muito importante para motivação e ao crescimento, as bonificações e recompensas ajudam para a alavancar o nível de satisfação de cada pessoa.

Já para Niven (2001) a motivação extrínseca está relacionada ao ambiente externo, às situações e aos fatores relacionados diretamente no ambiente corporativo; bem como, na empresa por exemplo, pois está ligada ao clima do trabalho. São motivações relacionadas com bonificações, reconhecimento ou recompensas e até mesmo benefícios para os colaboradores, dessa forma, torna-se mais difícil de controlar, pois somente o ganho externo, ou seja, o extrínseco interessa para o colaborador.

As semelhanças no estudo das hipóteses é o direcionamento para a satisfação, ou seja, à motivação do funcionário, o qual acredita que há maneiras de seu superior imediato o recompensar e paralelamente motivar, sendo através de recompensas como salário, reconhecimento e elogios. A autonomia também é uma palavra importante no quesito

semelhanças, pois remete novamente à motivação do funcionário em trabalhar, pois proporcionar para o colaborador prazer em realizar as tarefas, pois as conhecem em detalhes e não possuem dúvidas na hora de resolver algum processo ou realizar um procedimento.

A diferença na análise das hipóteses é a atenção e o direcionamento às tarefas, pois nesse interim é ressaltado a satisfação do cliente que almeja um bom atendimento, e não havendo uma ordenança dentro da agência o caos na gestão do atendimento aos stakeholders será inevitável. Nesse tópico a distribuição das tarefas foi o baluarte para que o local de trabalho torna-se um ambiente agradável e sem estresse, pois um cliente bem atendido será cordial, já um cliente insatisfeito pode gerar situações de conflito, resultando, portanto, em problemas para a organização resolver.

3. Informações da unidade

3.1. Análise da unidade

No ano de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, mais adequada aos novos tempos e que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios, com as agências parceiras terceirizadas com a postagem das cartas, e demais tipos de envios. Com a ideologia “solução que aproxima”, a agência em que atuo, oferece produtos e serviços.

Com a missão de ainda fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo, a empresa deve contar com um atendimento especializado, dinâmico e satisfatório, onde possam cumprir a pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

3.2. Coleta e análise de dados

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 04/16 e 05/16 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados

foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo. Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa CORREIOS, atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área de serviços.

4. Resultados e discussão

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização. Os resultados visaram responder, referente a motivação no trabalho, mostrando como ele deve ser, a sua importância e as consequências. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos *stakeholders* com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para mostrar o desafio da motivação, e como manter os funcionários motivados dentro da agência.

Quadro 1. Percepções acerca do O Desafio de manter os Colaboradores Motivados na Organização

Atendentes (7)	Nas respostas obtidas com as questões pode-se verificar que as atendentes consideram que funcionário desmotivado não cumpre prazos, metas estabelecidas, não cumpre horários e não tem interação com o cliente, ficando quieto durante o atendimento, e muitas vezes nem olha para o rosto do cliente. Já quando estão motivadas, sorriem, atendem cordialmente, com empenho, dedicação e atenção. O atendimento é como um bate papo e as atendentes ficam empenhadas e o atendimento mais ágil, pois, elas mostram o interesse no serviço e atendimento oferecido. Muitas vezes, as pessoas não estão bem, isso é natural, mas a motivada com o trabalho se mostra sempre atenciosa. Com relação ao processo de motivação consideram que a autonomia já seria um grande passo, pois muitas vezes nas perguntas mais simples necessitam do “de acordo” das supervisoras, o que acaba atrasando o atendimento e dificultando o mesmo, além de condições favoráveis de trabalho a começar pelas cadeiras em que sentam que por ser desconfortável, acabam ficando de pé e com dores ao final do dia, desta forma, consideram condições de trabalho e autonomia de suma importância. Bem como a Remuneração é um fator essencial, afinal em meio a crise, e aumento dos preços um salário justo é essencial. A motivação faz bem para qualquer pessoa.
-------------------	---

Fornecedores (3)	Percebeu-se entre os fornecedores que a motivação é importante, um desafio, mas como de fato esse desafio deve ser feito e quais os processos para tal feito. Com as respostas foi possível elencar os principais que devem partir segundo a maioria das opiniões pelo gerente, que deve dar autonomia ao colaborador, evitando atrasos no atendimento, onde algumas dúvidas simples podem ser resolucioadas pelas próprias atedentes. Depois os processos de comunicação internam devem ser claros, onde os colaboradores devem ser envolvidos nos processos, acreditando na equipe, mostrando interesse na equipe. E principalmente criando um processo de elogios e/ou feedbacks, onde os trabalhos exercidos possam ter um retorno ao final do expediente se positivos ou não, para que o colaborador fique motivado ou busque constantes melhorias. Motivados os funcionários tem maiores possibilidades de negociação, e os prazos melhor adaptados, e o atendimento torna-se cordial. A relação com os fornecedores deve ser baseada num espírito de cooperação promovendo o empenhamento de ambos na qualidade do serviço oferecido quanto melhor o atendimento com colaboradores motivados melhor essa relação, e então melhores condições de negociação também.
Clientes (12)	Os clientes afirmam que um bom atendimento é primordial, pois é o principal canal a comunicação entre uma organização e seu cliente, porém, caso o funcionário esteja desmotivado como a empresa quer que ele preste um atendimento eficaz, por isso ele deve ser motivado ter condições justas de trabalho, salários de acordo com o mercado. Enquanto motivado e de bem com a sua vida profissional e pessoal demonstra um atendimento ótimo, educado, com atenção incomparável. Desmotivadas as atedentes não dão nem um “bom dia” e evidenciam um desinteresse no que estão fazendo, infelizmente. Assim como os clientes os fornecedores devem possuir um contato cordial e amigável com a organização em que estão inseridos, ou seja, onde vendem os seus produtos.
Gerente (1)	O gerente afirmou que os colaboradores quando desmotivados chegam atrasados e não são comprometidos. Vivemos negociando com fornecedores a fim de, conseguir os melhores preços, portanto o atendimento deles deve ser respeitoso e com muito cuidado, afinal os nossos produtos adquiridos não representam nem 10% das vendas e lucratividade deles, portanto o maior interesse é nosso. O colaborador deve ser motivado sempre, e devem ter mais autonomia, em contrapartida esse último item será reavaliado afim de, tornar mais ágil e eficaz o atendimento com clientes e fornecedores. Os salários devem ser justos bem como, benefícios bons aos funcionários e dependentes. O atendimento do colaborador motivado cativa e deixa o cliente feliz fazendo com que ele retorna sempre e ainda pratique a indicação da agência.
Supervisoras (2)	As supervisoras acreditam que a motivação deva partir da maior autonomia para as meninas no atendimento e fazer com o ambiente de trabalho tenha um bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas. Percebe-se que quando desmotivados os funcionários da agência ficam quietos e sem interesse nas suas atividades o que compromete a

	visão positiva perante aos clientes, e o desempenho dos funcionários. É muito importante o atendimento feliz, cordial e motivado, pois os clientes ficam felizes e satisfeitos o que favorece a imagem da agência.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa

Com a elaboração das entrevistas identificou-se que a semelhança em todas as respostas está voltada para o bom atendimento, mas para isso os funcionários devem estar motivados, evidenciando, portanto, que motivação é um tema que deve sempre ser levado em consideração, a questão da autonomia apareceu também com frequência nas entrevistas, pois um funcionário que sabe realizar as tarefas sem precisar do auxílio do gestor acaba realizando as suas tarefas rapidamente e com precisão.

A diferença mais evidente e que foi destacada somente pela gerência foi a questão da gratificação, do salário justo, onde se torna o principal fator para gerar a motivação no funcionário, pois o mesmo sendo bem recompensado apresentará um excelente trabalho e como bom resulta em bom atendimento, logo o bom atendimento atrairá clientes, fortalecendo portanto a imagem da agência, sendo assim, sempre será referência dos clientes o que possibilitará para essa agência em específico a prestação de serviço.

O projeto inovador para a busca de colaboradores motivados é o reconhecimento profissional através de aplicações objetivas de feedbacks, feita por um gerente ou supervisor, destacando os pontos para melhoria e também reconhecendo os esforços e contribuições que o colaborador teve para atingir os objetivos da organização, a fim de torna-los mais produtivos e comprometidos, para que se sintam parte essencial do sucesso da organização.

Desta forma a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos irá fazer a implementação de rotinas de feedback mensalmente com datas agendadas para cada colaborador, pois a mesma reconhece a importância e os pontos positivos de ter uma equipe motivada dentro da sua organização, acompanhando seus resultados, reconhecendo e mostrando interesse no progresso dos seus colaboradores, acabando, portanto, com a desmotivação.

Outro fator importante para a agência dos correios é determinar as atividades de cada integrante da companhia, pois ao adotar essa postura os gestores aumentarão a satisfação dos clientes que tem seus atendimentos interrompidos devido a trabalhos paralelos, pois ao estabelecer as atividades de cada colaborador o fluxo do trabalho se tornará mais organizado. Com a distribuição das tarefas e se considerar importante uma escala de atividades entre os funcionários, o clima estressante no espaço de trabalho diminuirá, tornando o ambiente agradável de trabalhar.

Com a criação de normas na execução das tarefas e com a distribuição sendo realizada de forma justa, a empresa eliminará a causa que gera o descontentamento dos funcionários, dos clientes, dos fornecedores e dos gestores, que é o efeito gerado pela má administração do tempo e a má gestão na distribuição das tarefas, impondo essas melhorias, o local de trabalho se voltará a um local que trabalha sobre regras e que o fluxo de trabalho não é atrapalhado por conta do fator tempo, dessa forma, resultará em trabalhos realizados com ordem e também agilidade nos processos, pois cada colaborador saberá o que tem fazer, possuindo, portanto, a autonomia, pro atividade que foi mais ressaltada ao compilar as informações semelhantes na entrevista.

5. Considerações finais

Os objetivos desse trabalho foram analisar como a motivação pode ser importante para a organização, definir as ações que devem ser tomadas pelo método de motivação atual e oriente a organização a aplicar de forma correta a motivação, para tais feitos foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa CORREIOS. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre Motivação e Importância de Manter os Colaboradores Motivados na da Organização. (MASCARENHAS, 2009)

Os principais resultados demonstraram que os objetivos foram alcançados, pois a motivação é uma força capaz de impulsionar qualquer pessoa ela ainda é capaz de evidenciar o nível de satisfação e desempenho de uma pessoa, e ainda evidenciar como ela está profissionalmente. Pode-se ver com esse artigo que a motivação é muito importante, e que ela é como uma mágica na vida das pessoas, mas é essencial destacar que não é possível saber nem o nível de motivação e nem muito menos como de fato motivá-las, mas sim como influenciar as pessoas para que elas se tornem mais empenhadas e motivadas, pois cada ser possui a sua particularidade, cultura e seus desejos mais ocultos. Conclui-se que toda influência positiva é capaz de transformar pessoas, mudar ambientes e rotinas de trabalho de maneira satisfatória.

A motivação no trabalho se dá por condições ambientais adequadas, ambiente trabalho dinâmico, horário de trabalho flexível, qualidade de vida, remuneração, reconhecimento e conforme citados no trabalho os benefícios da empresa, estabilidade, autonomia, trabalho em equipe e respeito. A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos colaboradores durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema avaliação de desempenho com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. 4 eds., Atlas, 1997.

CLARET, *Motivação Total*. São Paulo: Claret, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-graduação* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Thomson, 2005.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GODOY, A.S. *Estudo de Caso Qualitativo*. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.

GONÇALVES, G. *Rotinas Trabalhistas de A a Z*. Curitiba: Juruá, 2008.

MACIEL, S.; SÁ, M.A.D. *Motivação no Trabalho: uma Aplicação do Modelo dos dois Fatores de Herzberg*. Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - outubro 2007, p. 62-86.

MAGRO, M.; ALMEIDA, G. *Seja um realizador*, Isto É, São Paulo. Nº 2049, p.56-71, fev. 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do Trabalho Científico*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, C. C. et al. *Motivação: uma Ferramenta de Gestão nas Organizações*. São Paulo, Bookman, 2009.

NIVEN, D. *100 Segredos das Pessoas Felizes*. Sextante, 2001.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. 2005.

RECINELA, R. O que é motivação, 2005. Disponível em: <http://www.rrecinella.com.br/artigo>. Visualizado em: 30/03/2016.

RODRIGUES, M. V. *Qualidade de Vida no Trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial*. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

SACHUK, M. I. *A motivação e o processo de indução dos indivíduos na organização*. 1998. Tese (Doutorado) – FGV / EAESP, São Paulo.

SOUZA, E. M. A.; PURIFICAÇÃO, M. S. *Motivação e desempenho no trabalho: política de valorização do servidor técnico-administrativo*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <https://www.ufmg.br/congext/Trabalho/Trabalho6.pdf>. Visualizado em: 05/04/2016.

VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OTT, Margot Bertolucci. *Tendências Ideológicas no Ensino de Primeiro Grau*. Porto Alegre: UFRGS, 1983. 214 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1983.