

Gestão de projetos para satisfação e retenção de funcionários na área da tecnologia da informação

Project management for employee satisfaction and retention in the information technology area

Edí Marise Barni^{1*}, Diego da Silva², Rosana Claudio Silva Ogoshi², Eliana Rezende Adami³

RESUMO

Este artigo trata de uma pesquisa bibliográfica buscando compreender os motivos que levam os funcionários na área de Informática, a permanecerem atuando por um período superior a 02 anos. As organizações atualmente estão tendo grandes dificuldades para reter seus profissionais, principalmente ao tentar fazer com que estes se sintam satisfeitos com a atividade que exercem, com a cultura da empresa, o salário, os benefícios, a gestão, entre outros fatores que podem ser considerados como causadores de uma possível insatisfação profissional e que leva a pedidos de demissão, aumentando a rotatividade dentro das empresas. A Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente ligada à satisfação geral com a vida no trabalho, apresentando um equilíbrio com o contexto pessoal, além do sentimento de pertencer a um determinado grupo, ser valorizado e respeitado neste. Deste modo, pode-se dizer que o maior descontentamento dos profissionais de TI advém da desaprovação das políticas de cargos e salários praticadas pelas empresas, mas o maior destaque ficou em relação à falta de reconhecimento profissional que se sobressaiu em relação ao descontentamento sobre o salário e benefícios que recebem.

Palavras-chave: Rotatividade; Satisfação; Retenção; Talentos;

ABSTRACT

This article deals with a bibliographic research seeking to understand the reasons that lead employees in the IT area to remain working for a period longer than 02 years. Organizations are currently having great difficulties to retain their professionals, especially when trying to make them feel satisfied with the activity they perform, with the company's culture, salary, benefits, management, among other factors that can be considered. as causes of a possible professional dissatisfaction and that leads to dismissal requests, increasing turnover within companies. The Quality of Life at Work is directly linked to general satisfaction with life at work, presenting a balance with the personal context, in addition to the feeling of belonging to a certain group, being valued and respected in it. Thus, it can be said that the greatest dissatisfaction of IT professionals comes from the disapproval of job and salary policies practiced by companies, but the biggest

¹ Unicesumar; Uniandrade; Uniensino.

*E-mail: diegodasilva.psicologia@gmail.com

² Universidade Vale do Alto Rio do Peixe.

highlight was in relation to the lack of professional recognition that stood out in relation to the dissatisfaction about the salary. and benefits they receive.

Keywords: Turnover; Satisfaction; Retention; Talents;

INTRODUÇÃO

O mundo organizacional vem enfrentando uma grande dificuldade em encontrar profissionais com perfis adequados tecnicamente e que se estabilizem em uma única empresa. Hoje, o que se vê dentro das organizações são pessoas com perfis imediatistas e com desejo de rápido crescimento profissional, impedindo o trabalho e desenvolvimento destes, gerando insatisfação, troca de empresa por parte do funcionário de maneira rápida, e por fim a instabilidade.

Existem diversas maneiras de as empresas entenderem o que gera insatisfação e, conseqüentemente, os pedidos de demissão. Dentre elas as ‘Pesquisas de Satisfação’, ‘Clima Organizacional’, ‘Avaliação de Desempenho’, ‘Entrevistas de Desligamento’. Porém, nem sempre as organizações sabem como agir frente a estas informações. Em contrapartida outros tipos de levantamento podem ser considerados, buscando entender o porquê determinados profissionais permanecem atuando na mesma empresa por um período superior aos demais colegas.

Para Marques Júnior e Plonski (2011) no ambiente competitivo dos negócios, os projetos têm papel importante na gestão estratégica das organizações. Os projetos são os vetores das mudanças, da implementação das estratégias e das inovações que trazem vantagens competitivas para as empresas. Nenhuma organização pode escapar do ritmo incansável das mudanças geradas por tecnologias de produto e processo que mudam rapidamente, por ciclos de vida de serviços e produtos cada vez mais curtos e por tecnologias da informação em constante evolução. Apesar da importância cada vez maior dos projetos nas organizações, a maioria dos projetos não cumpre suas metas. Entregar projetos que atendam às metas de prazo, custo e especificações planejadas e que também atendam aos objetivos de negócio que o justificaram é ainda um desafio a ser superado nas empresas.

A gestão de projetos (GP) ganhou popularidade como um conceito de gestão distinto usado para conduzir não só os objetivos de negócios, mas também alguns aspectos da agenda de desenvolvimento econômico de países em desenvolvimento. Um estudo promovido pela *Harvard Business School* apontou que diversas têm sido as razões para a “explosão” do uso das técnicas de GP. Dentre elas, destacam-se o maior reconhecimento dos projetos como um fator-chave no atendimento dos objetivos estratégicos da organização e o aumento das pressões competitivas – que forçam a aumentos nos níveis de eficiência e eficácia gerencial e organizacional e a redução do tempo de ciclo de vida dos produtos. Internacionalmente, um projeto tem sido definido como um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos, que compreende também a análise de riscos e do escopo em que deve ocorrer. Um projeto consiste em uma organização de pessoas dedicadas, visando atingir um propósito/ objetivo específico (JORDÃO et al, 2015, p. 281).

Esta pesquisa visa compreender o motivo pelo qual alguns profissionais da área de informática permanecem atuando na mesma empresa por um período superior a 02 anos, buscando assim, auxiliar a Organização com dados mais concretos e já conhecidos para poder analisá-los, facilitando o tratamento com os demais profissionais, que buscam algo ainda desconhecido ao olhar corporativo, focando nos pontos “positivos” levantados na pesquisa, gerando uma possibilidade de redução de *turn over*, satisfação no quadro de funcionários, estabilidade e retenção de talentos.

PESSOAS E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ser humano é ser social, que vive em organizações e ambientes diversos, podendo ser complexos e dinâmicos. Desta forma ele está inserido em organizações de maneira individual ou em grupos, que são gerenciados por outro ser humano. Contudo, existe uma grande variabilidade humana, onde cada pessoa possui diferentes aptidões e características, e as organizações nem sempre dispõem de meios para compreender essa complexidade total. (CHIAVENATO, 2009, p. 110)

O autor ainda afirma que “se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações”, ou seja, para que haja compreensão e entendimento dentro de uma organização sobre algum fator, o primeiro passo é entender as pessoas que trabalham nesta organização e os motivos que

levaram a tal situação. O que dificulta esta compreensão são as diferenças individuais, que fazem com que cada pessoa tenha características de personalidade própria, aspirações, motivações e valores, podendo ser influenciadas por dois conjuntos de fatores:

Fatores externos (decorrentes do ambiente que envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação). (p. 110).

Sendo assim, pode-se considerar que o comportamento humano é condicionado e influenciado mutuamente levando em conta tanto os fatores internos inerentes a cada pessoa, como os externos, presentes no contexto em que está inserido. (CHIAVENATO, 2009, p. 111). Desta forma, vê-se a grande dificuldade de as empresas entenderem motivos que levam a problemas existentes em seu contexto.

Para Gil (2011, p.28) um dos pilares vitais de uma empresa é o talento, mesmo com a existência de vários outros fatores como o capital, a estratégia, os produtos inovadores, e até mesmo a tecnologia de ponta, estes perdem sua intensidade e força quando comparados ao desempenho humano. O autor cita um estudo feito por McKinseym, o qual mostra que o maior desafio das empresas nos próximos 10 anos é a atração e retenção de talentos, sendo este considerado como a maior vantagem competitiva que uma organização poderá contar.

À partir do reconhecimento dos funcionários como principal capital da empresa, fica claro de que estes podem ser perdidos para outras empresas e a evasão dos talentos pode afetar negativamente a produção e entrega de produtos oferecidos pela organização atual. Gil (2011, p. 46) afirma que esta evasão “não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos”, sendo necessários que as organizações criem condições para que os funcionários desejem atuar nesta empresa, sentindo que contribuem com suas atividades de maneira que leve a seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O mesmo autor ainda considera que o fato de as empresas acreditarem ou terem certeza que valores salariais e benefícios oferecidos são superiores aos oferecidos em demais empresas não resolve um problema organizacional, principalmente se a percepção

dos funcionários é diferente. Desta forma, é importante e necessário saber como estas pessoas se sentem, e então, avaliar e gerenciar os dados levantados. (p. 272)

A ROTATIVIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas de um modo geral vêm enfrentando dificuldades em diversos patamares dentro do quadro profissional no ambiente corporativo. Dentre estes está a dificuldade na retenção de funcionários, afetando diretamente o andamento dos processos internos.

A rotatividade ou *turn over*, assim chamado atualmente, é uma das maiores fontes de preocupação dentro das organizações e é definida através do número de pessoas que entram e saem de uma mesma empresa. Este fluxo pode ser controlado em empresas tidas como saudáveis onde o número de profissionais desligados é pequeno ou há um controle de outra forma para que os resultados sejam atingidos, porém em locais onde o mercado de trabalho é competitivo e o regime de ofertas é alto e intenso, não existe possibilidade de controle sobre os pedidos de desligamento, e o aumento da rotatividade de pessoal escapa do controle da organização. (CHIAVENATO, 2006, p. 39 e 40)

Segundo este mesmo autor, são diversas as causas que levam à rotatividade, sendo variáveis dependentes com consequências tanto internas quanto externas à organização. Dentre os fenômenos externos se tem o número de oportunidades existentes no mercado de trabalho, a economia e a situação de oferta e procura de profissionais qualificados. Já entre os fenômenos internos destaca-se a política salarial e de benefícios da organização, oportunidades de crescimento, quadro de gestão e tipo de liderança exercida, relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho, cultura organizacional, política de recrutamento e seleção de pessoas e critérios para a avaliação de desempenho. Esses fatores podem ser levantados através da entrevista de desligamento adotada nas empresas. (2006, p. 44)

Ferreira e Freire (2001, p. 179) também citam algumas causas que levam à rotatividade dentro de uma empresa. Considerando como múltiplos, os motivos mais comentados pelos autores são: salários, benefícios, oportunidade de crescimento interno, chefia imediata, infraestrutura e motivação pessoal.

Chiavenato (2006, p. 58) afirma que as empresas adotam métodos equívocos para combater a rotatividade, atuando sobre os efeitos negativos, apenas substituindo

profissionais que se desligaram ou descontando dias de ausência. A tendência atual é agir sobre as causas que estão gerando a rotatividade, de maneira a apontar estas falhas e trabalhar estas variáveis. Baseado nesta forma de trabalho, algumas organizações já estão modificando as políticas de pessoal, redefinindo cargos de gestão, revendo a forma da remuneração e redesenhando políticas de cargos.

Dentro do ambiente organizacional a rotatividade de profissionais se torna um problema de grande proporção, decorrente da elevação de custos para o empregador, principalmente nos casos em que há um investimento de treinamentos aos profissionais (CAMPOS E MALIK, 2008, p. 352). Ferreira e Freire (2001, p. 179) também consideram os custos como uma das principais preocupações para as empresas:

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece também demitida com os veteranos que partem. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas são duas consequências salientadas na literatura.

Os autores também citam alguns caminhos a serem abordados para que ocorra a redução dos índices de rotatividade: “(1) melhoria do ambiente de trabalho; (2) análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; (3) boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa.”.

Campos e Malik (2008, p. 352) afirmam que existem vários fatores explicativos para a permanência ou não de profissionais em uma organização, podendo ser, um dos mais pesquisados, a satisfação no trabalho. As autoras também citam que “a literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha.” De maneira que o descontentamento pode ser causa de aspectos diversos que estão relacionados ao trabalho, gerando assim à rotatividade profissional.

A SATISFAÇÃO E A RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Durante muito tempo se falou sobre qualidade dentro das empresas, voltando-se principalmente para os setores de produção, porém com o passar do tempo e o

reconhecimento do papel do trabalhador, se valorizou mais a qualidade dos profissionais nas organizações, surgindo uma preocupação em relação à felicidade e satisfação dos funcionários. Gil (2011, p. 46) afirma que:

Para que sejam produtivos [os funcionários], devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

Os estudos sobre a satisfação do trabalhador diante do seu trabalho foram bastante abordados no século XX, dentre os quais diversos autores apontavam suas definições, como exemplo Taylor (1947), que a considerava como “uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses”, recebendo influência direta sobre os aspectos de fadiga e salário frente à satisfação e produtividade. (MARTINS E SANTOS, 2006, p. 196)

Para Martinez e Paraguay (2003, p. 60), conforme citação de Fraser (1983), este tema é complexo e de difícil definição, pois se trata de um estado subjetivo que pode variar conforme a pessoa, circunstâncias e influências internas e externas. Baseado nestes quesitos, as autoras consideram que as definições mais frequentes sobre a satisfação no trabalho referem-se à motivação profissional, como uma atitude ou estado emocional positivo. Cabendo assim, destacar a citação das autoras, em que Locke (1976), define a satisfação no ambiente de trabalho como “um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho” (p. 61).

Para Dantas e Medeiros (2005, p. 2440), a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente ligada à satisfação geral com a vida no trabalho, apresentando um equilíbrio com o contexto pessoal, além do sentimento de pertencer a um determinado grupo, ser valorizado e respeitado neste. Os autores citam Robbins (2002, p. 98, in p. 2441) que define satisfação no trabalho como:

(...) a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente econômico-financeiro, as

metas e objetivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente.

Pesquisas feitas no processo de efetividades em equipes mostram resultados em que revelaram uma relação positiva entre a satisfação e fatores no ambiente de trabalho, como, características da tarefa, tamanho da equipe, preferência em atuação em grupo, participação e feedback (CAMPION, MEDSKER E HIGGS, 1993, in PUENTE-PALÁCIOS E SOUZA, 2011, p. 317). As autoras ainda citam Costa (2002, in p. 318), pontuando que o estado de satisfação no trabalho está relacionado com o autoconceito profissional e também com o poder organizacional.

A satisfação foi considerada um preditor do autoconceito profissional na medida em que indivíduos satisfeitos com a tarefa e com o trabalho se percebiam como mais competentes e realizados, enquanto os insatisfeitos se viam como menos saudáveis. Assim, no estudo relatado, a relação entre a satisfação e o autoconceito mostrou-se direta, pois a percepção que o sujeito tinha de si foi afetada pelo seu nível de satisfação.

Considerando então, a satisfação como um dos principais motivos ligados à estabilidade profissional, Puente-Palácios e Souza (2011, p. 317) afirmam que se baseando na literatura há uma linha teórica que considera “um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho (trabalho, chefia, colegas, salário, equipe), capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação ou insatisfação”. As autoras ainda definem o tema, por meio das palavras de Siqueira e Gomide Jr (2004) como sendo um “estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”.

Desta forma, pode-se evidenciar que as pessoas buscam reconhecimento e valorização, através de fatores associados ao bem-estar afetivo (GAVIN E MASON, 2004, in SANCHEZ E SANCHEZ, 2011, p. 125), considerando então a qualidade que gera a satisfação dentro do ambiente organizacional, levando à estabilidade profissional.

Para Gil (2011, p. 272) mesmo que o profissional esteja em uma empresa em que seu salário não o satisfaça plenamente, há possibilidade que permaneça atuando na organização e motivado. Este fato pode ocorrer caso o funcionário sinta-se parte da

empresa, concordando com seus objetivos, percebendo o local de trabalho como um lugar agradável e vendo seus gestores como pessoas sensatas, de maneira a se comprometer no desempenho de suas atividades.

Ao avaliar o comprometimento dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, pode-se considerar que este fator está diretamente ligado ao desejo de se manter como membro de uma organização, se identificando com os valores e objetivos da mesma, de maneira afetiva. Desta forma, se entende que o comprometimento afetivo é um dos fatores mais fortes para a permanência do profissional em dada organização, podendo ser motivada por distintas variáveis, como a “falta de alternativas imediatas de trabalho, sacrifícios pessoais e materiais, sentidos sob a possibilidade de deixar a organização”. (BASTOS E MENEZES, 2010, p. 300 e 301)

PROFISSIONAIS DE TI E O MERCADO DE TRABALHO

O grande crescimento e expansão das atividades na área de Tecnologia da Informação impulsionou o aparecimento de empresas prestadoras de serviços em diversos subsegmentos desta, como infraestrutura e redes, suporte a usuários, programação e desenvolvimento de softwares. Com este aumento de demanda, vinda de empresas clientes, e intensa competição na área de TI, se criou a necessidade de profissionais mais especializados e qualificados, além de lhes ser solicitado que interagissem com pessoas de fora do departamento de TI, tendo contato direto com os usuários. (HUARNG, 2001, in CAVAZOTTE, FARIAS E MORENO, 2009, P. 441).

Os autores ainda comentam sobre a real dificuldade em que as prestadoras de serviços enfrentam ao terem seus funcionários locados dentro dos clientes, ficando estes fora da empresa de contratação e origem, tendo, desta forma, que fazer a gestão de seu corpo funcional à distância, reforçando o vínculo com estes profissionais, procurando promover e manter a motivação e a cultura da empresa contratante. (HENNIG, 2004; FLEURY E FLEURY, 2004; IN CAVAZOTTE, FARIAS E MORENO, 2009, P. 438)

Para Cavazotte, Farias e Moreno (2009, p. 438) ao citar Dorgan e Dowdy (2004), este tipo de empresa “precisa aprimorar sua capacidade de atrair, reter e desenvolver profissionais com conhecimento profundo”. Da mesma maneira que devem garantir um

quadro profissional de funcionários com competências adequadas a atender os serviços contratados, conquistando desta forma, a confiança dos clientes.

Segundo pesquisa realizada Datafolha in Oliveira (2012, sp):

O mercado de Tecnologia da Informação (TI) brasileiro cresce de 12 a 13% a cada ano, porém existe um acentuado déficit de mão de obra qualificada. Para superar este desafio, empresários do setor precisam investir em políticas claras e objetivas de cargos e salários para reterem talentos em suas companhias.

Deste modo, pode-se dizer que o maior descontentamento dos profissionais de TI advém da desaprovação das políticas de cargos e salários praticadas pelas empresas, mas o maior destaque ficou em relação à falta de reconhecimento profissional que se sobressaiu em relação ao descontentamento sobre o salário e benefícios que recebem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que para satisfação e motivação no trabalho, faz-se necessário gerir de forma correta os projetos institucionais e observar que se dê maior dedicação a atividades mais críticas como planejamento, comunicação efetiva, disposição de processos e ferramentas de planejamento e controle adequados, desenvolvimento de documentação adequada, gerenciamento adequado das mudanças necessárias ao longo do projeto, disponibilização de treinamentos para os gerentes de projetos, dentre outras. Em síntese, durante a condução de projetos, o acompanhamento dos mesmos de forma oportuna pode ser capaz de impedir o surgimento de problemas ou minimizar o efeito destes.

Além disso, considera-se a relevância do acompanhamento constante dos processos empresariais, visando conhecer melhor as atividades realizadas, para identificar problemas potenciais e reais, efetuar correções na dinâmica desses processos e propor mudança nos métodos e ferramentas aplicadas. Além disso, vale ressaltar que reconhecer os funcionários e remunerá-los adequadamente também pode fazer a diferença para sua motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio Virgílio; MENEZES, Igor Gomes. **Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?** *Estudos de Psicologia*, 2010. Disponível em: Acesso em: 05 de junho de 2012.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria Malik. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família.** *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; FARIAS, Eduardo; MORENO JR, Valter de Assis. **Carreira e Relações de Trabalho na Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação: A Visão dos Profissionais de TI e seus Gerentes.** *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Vol. 6, No. 3, 2009. Disponível em: Acesso em: 12 de junho de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Fundamentos Básicos.** 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal – Como Agregar Talentos à Empresa.** 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DANTAS, Anderson de Barros; MEDEIROS, Sandro Alves. **Avaliação da Satisfação no Trabalho com o uso de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.** *ENEGEP*, Porto Alegre / RS. 2005. Disponível em: Acesso em: 29 de junho de 2012.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista.** *RAC*, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

JORDÃO, Ricardo; et al. Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 22, n. 2, p. 280-294, 2015.

MARQUES JUNIOR, José; PLONSKI, Guilherme. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e Saúde no Trabalho – Aspectos Conceituais e Metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 6, 2003. Disponível em: Acesso em: 29 de junho de 2012.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v. 11, n. 2, 2006. Disponível em: Acesso em: 05 de junho de 2012.

OLIVEIRA, Deborah. **Política de retenção dos talentos de TI precisa melhorar, diz estudo**. Carreira, 2012. Disponível em: Acesso em: 08 de junho de 2012.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; SOUZA, Máira Gabriela Santos. **A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho**. Estudos de Psicologia, Campinas, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v28n3/a03v28n3.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012

SANCHEZ, Otavio Prospero; SANCHEZ, Lucia Helena Aponi. **O desafio da avaliação de equipes de alta capacitação e autonomia: o caso do credenciamento de docentes na pós-graduação**. Avaliação, Campinas, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n1/v16n1a07.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012.

Recebido em: 08/03/2022

Aprovado em: 10/04/2022

Publicado em: 12/04/2022